

Asiakaspalvelun laadun kehittäminen Holiday Club Resortsin Contact Centeriin

Johanna Tengman



Tekijä tai tekijät Johanna Tengman	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009
Raportin nimi Asiakaspalvelun laadun kehittäminen Holiday Club Resortsin Contact Centeriin	Sivu- ja liitesivumäärä 44+9
Opettajat tai ohjaajat Anu Seppänen, Annika Konttinen	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia millainen on palvelun laatu Holiday Clubin Contact Centerissä. Tarkoituksena oli tutkia asiakaspalvelun laatua asiakkaiden näkökulmasta ja tehdä tutkimustulosten perusteella kehitysehdotuksia, joilla voisi parantaa palvelun laatua Contact Centerissä.</p> <p>Työn kontekstiosuus käsittelee Holiday Club Resorts Oy:tä, viikko-osaketoimintaa, Holiday Clubin kilpailijoita sekä Holiday Clubin Contact Centeriä. Teoreettinen viitekehys käsittelee hyvän palvelun kriteereitä, henkilöä laadun tekijänä, asiakaspalvelua puhelimessa ja laadun mittaamista.</p> <p>Tutkimus oli kvantitatiivinen, aineistonkeruuna kysely. Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä Holiday Clubin Contact Centerin asiakaspalveluun soittaneille asiakkaille 10-21.4.2012 välisenä aikana. Kyselyyn saatiin kerättyä yhteensä 133 vastausta. Tutkimustulokset osoittivat, että Contact Centerin asiakaspalvelun laatu on hyvä ja tasainen. Heikoimmat osa-alueet asiakaspalvelussa olivat vastaajien mielestä, että asiakkaat joutuivat odottamaan puhelun vastaamista, asiakaspalvelijoiden tuotetuntemus ja ettei asiakaspalvelija tehnyt yhteenvetoa sovitusta asioista puhelun lopuksi. Vahvimmat osa-alueet asiakaspalvelussa tulosten mukaan olivat, että asiakkaat kokivat saavansa ystävällistä palvelua ja että heitä kuunneltiin.</p> <p>Vaikka tutkimustulosten mukaan asiakkaat ovat tyytyväisiä asiakaspalvelun laatuun, on tärkeää että laatua mitataan systemaattisesti sekä säännöllisesti. Näin ollen suurimmat kehitysehdotukset koskevat laadun mittaamiseen liittyviä parannuksia ja sitä miten palautetta voisi kerätä järjestelmällisesti. Kehitysehdotukset olivat mm. että Holiday Clubin Internet-sivuille voisi laittaa kohdan, jonne asiakkaat voisivat käydä antamassa palautetta. Tämän lisäksi asiakaspalvelijat voisivat kirjoittaa suulliset asiakaspalautteet tietokoneelle, jotka koottaisiin kerran kuussa. Asiakastyytyväisyyskyselyitä voitaisiin tehdä kerran vuodessa, jonka avulla pystyttäisi seurata asiakastyytyväisyyden kehittymistä.</p>	
Asiasanat Holiday Club Resorts Oy, viikko-osake, palvelu, asiakaspalvelun laatu, asiakastyytyväisyys, laadun mittaaminen	

Authors Johanna Tengman	Group or year of entry 2009
The title of thesis Developing the quality of customer service at Holiday Club Resort Contact Center	Number of pages and appendices 44+9
Supervisor(s) Anu Seppänen, Annika Konttinen	
<p>The objective of this thesis was to examine the quality of customer service at the Holiday Club Contact Center. The purpose of the study was to assess the client satisfaction off the contact center and to make development proposals for improving the quality of customer service.</p> <p>The conceptual framework of the thesis handles Holiday Club Resorts, the timeshare business, competitors of Holiday Club and Holiday Clubs Contact Center. The theoretical part includes literature on the criteria of good service, customer service on the phone as well as quality assessment.</p> <p>The methodological approach of the study was quantitative and a survey was conducted by means of a questionnaire directed to clients who had called to customer service during the period of 10-21 April 2012.</p> <p>To questionnaire was answered by 133 clients. The results of the study revealed that the quality of customer service of the contact center appears to be good and stable. However, the clients also felt that the weakest link in customer service was the fact that they had to wait for service. Additionally, the clerks' knowledge of the products seemed inadequate and there was no summary presented before closing the phone call. On the other hand based on the results the clients regarded the clerks very friendly and they felt that they were listened to.</p> <p>In conclusion there has not previously been any customer satisfaction survey conducted in the Holiday Club Contact Center or any system of collecting customer feedback. Even tough the results of this study turned out to be very positive, it would still be important to regularly and systematically assess quality. Consequently the main development proposals are related to the improvement of quality assessment at the contact center.</p>	
Key words Holiday Club Resorts, timeshare, service, quality of customer service, customer satisfaction, measure of quality	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Holiday Club Resorts Oy	3
2.1	Loma-osaketoiminta	3
2.2	Kilpailutilanne	6
2.3	Contact Centerin palvelut	7
3	Asiakaspalvelun laatu	9
3.1	Hyvän palvelun kriteerit	9
3.2	Henkilöstö laadun tekijänä.....	12
3.3	Asiakaspalvelu puhelimessa	14
3.4	Palvelun laadun mittaaminen.....	15
4	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta.....	19
4.1	Tutkimuksen toteutus.....	19
4.2	Aineiston hankinta	21
5	Tutkimustulokset.....	26
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	35
	Lähteet.....	42
	Liitteet	46

1 Johdanto

Hyvää laatua pidetään eräänä menestystekijänä yrityksissä. Laatu on monen tekijän yhteissumma. Parhaan laadun takaa motivoitunut, koulutettu ja työnsä osaava henkilökunta. Näin ollen asiakaspalveluhenkilöstöllä on keskeinen merkitys yrityksen toiminnassa. Tyytyväiset asiakkaat ovat myös tärkeä asia yrityksen menestyksen kannalta, sillä yrityksen toiminta ei voi jatkua, jos sillä ei ole asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista. Näin ollen asiakastyytyväisyys on erittäin merkittävä alue laadunkehittämisessä. (Grönroos 2000, 49-74; Lecklin 2006, 18-213.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Holiday Club Resorts Oy ja työn aihe on Holiday Club Resortsin Contact Centerin asiakaspalvelun laadun tutkiminen. Aihe on valittu sillä perustella, että Contact Centerissä ei ole aikaisemmin tutkittu asiakaspalvelun laatua asiakkaiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat: millaista palvelua asiakkaat kokevat saavansa soittaessaan Holiday Clubin Contact Centeriin ja miten palvelun laatua voisi parantaa Holiday Clubin Contact Centerissä?

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytetään vakioitua kyselylomaketta ja kysely toteutetaan Holiday Clubin Contact Centerin asiakaspalveluun soittaneille asiakkaille. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia millainen on palvelun laatu Holiday Clubin Contact Centerissä ja onko asiakaspalvelussa osa-alueita, joita kannattaisi kehittää, jotta palvelun laatu paranisi. Opinnäytetyön kirjoittaja on ollut Holiday Club Resortsin keskusvaraamossa neljä vuotta töissä, joten näin ollen tutkija pystyi myös hyödyntämään omaa työkokemusta tutkimuksessa.

Tutkimuksesta on rajattu kokonaan myynnin osuus pois, joka on asiakaspalvelun lisäksi toinen Contact Centerin myyntivirkailijoiden päätyötehtävistä. Opinnäytetyössä tutkitaan ainoastaan Contact Centerin puhelimesta tapahtuvaa asiakaspalvelun laatua. Näin ollen tutkimuksessa ei myöskään tutkita muita asiakaspalvelun osa-alueita Contact Centerissä. Näitä ovat mm. sähköpostilla tapahtuva asiakaspalvelu sekä laskutus.

Työllä on suuri merkitys palvelun laadun kehittämisen kannalta, sillä Holiday Club ei ole tutkinut ennen asiakaspalvelun laatua Contact Centerissä. Opinnäytetyöntekijä teki

suppean tutkimuksen asiakaspalvelun laadusta Contact Centerissä syksyllä 2011. Kyseisen tutkimuksen tulokset olivat erittäin hyvät. Nyt samaa asiaa tutkitaan laajemmin. Tutkimustulosten perusteella on tarkoitus tehdä kehitysehdotuksia, jotka voisivat parantaa asiakaspalvelun laatua.

Luvussa 2 esitellään Holiday Club Resorts Oy, viikko-osake toiminta, Holiday Clubin kilpailijat sekä Holiday Clubin Contact Center. Luvussa 3 on teoriaosuutta, jossa käsitellään mitä on laadukas palvelu, miten laatua mitataan ja miten yrityksen henkilöstö vaikuttaa palvelun laatuun. Neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimusmenetelmää ja miten aineisto hankittiin tutkimusta varten. Seuraavaksi käsitellään tutkimustulokset. Luvussa 5 on esitetty tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset. Osiossa on esitetty myös kehitysehdotuksia, joita Holiday Clubissa voitaisiin tehdä asiakaspalvelun laadun parantamiseksi.

2 Holiday Club Resorts Oy

Holiday Club Resorts Oy on perustettu vuonna 1986 ja se toimi vuoteen 2006 asti nimellä Holiday Club Finland Oy. Holiday Club Resorts on vapaa-ajan matkailupalvelujen tuottaja ja Euroopan suurin viikko-osakeyritys. Yrityksellä on 31 lomakohdetta, joissa on yhteensä yli 1500 lomahuoneistoa. Tämän lisäksi Holiday Clubilla on seitsemän kylpylähotellia. Suurin osa lomakohteista on ympäri Suomea, mutta myös Ruotsissa on kaksi -, Manner-Espanjassa yksi - ja Gran Kanarialla viisi lomakohdetta. Ensimmäisessä kappaleessa on esitelty Holiday Club Resortsin toiminta sekä lomaosaketoiminta yleisesti. Tämän jälkeen on lyhyesti kerrottu Holiday Clubin kilpailijoista ja lopuksi on vielä esitelty Holiday Clubin Contact Center. (Holiday Club Resorts 2011a.)

2.1 Loma-osaketoiminta

Viikko-osakejärjestelmän idea on se, että asiakas omistaa viikko-osakkeen jostain lomakiinteistöstä jostain lomakohteesta. Esimerkiksi omaan mökkiin verrattuna viikko-osake on edullinen ja vaivaton tapa viettää lomaa, sillä kun viikko-osake on ostettu viikko-osakas maksaa vuodessa yhtiövastikkeen, jolla katetaan kiinteistön huoltokulut yhdessä muiden viikko-osakkaiden kanssa. Viikko-osakas pystyy viettämään lomansa juuri itselleen sopivalla viikolla. Kun viikko-osakas saapuu omalle viikolleen kaikki on jo valmista, eli hänen ei tarvitse huolehtia siivoamisesta, kiinteistön huoltamisesta jne. Viikko-osakkeiden perusidea on se, ettei omaa viikkoa tarvitse välttämättä käyttää, vaan sen voi vaihtaa lomanvaihto-organisaatioiden kautta. Näin ollen viikko-osakas voi halutessaan vaihtaa toiseen viikkoon tai toiseen lomakohteeseen melkein mistäpäin maailmaa tahansa. Suomessa suurimman organisaatiot, jotka vaihtavat viikko-osakkaiden viikkoja ovat Interval International ja RCI. (Suomen Viikko-osakeyhdistys 2012g.)

Holiday Clubin viikko-osakas omistaa viikko-osuuden kiinteistöosakeyhtiöstä ja hänellä on oma loma-asunto omistamanansa ajankohtana käytössään joka vuosi.. Hintaan vaikuttavat asunnon koko, sijainti sekä omistuksen viikon ajankohta. Loma-asunto jaetaan muiden viikko-osakkaiden kanssa. Myös kulut jaetaan muiden omistajien kanssa, joten tarkoituksena on, että viikko-osakkaat pääsevät nauttimaan loma-asunnosta ja moni-

puolisista palveluista kohtuuhinnalla. Loma-asunnoista huolehtii kiinteistöosakeyhtiö, jonka asioista myös viikko-osakkaat pääsevät päättämään vuosittain järjestettävässä yhtiökokouksessa. (Holiday Club Resorts 2011b.)

Holiday Club mainostaa että, viikko-osakkeen omistamisen edut ovat helppous, turvallisuus, monipuolisuus, joustavuus ja edullisuus. Viikko-osake antaa helpon ratkaisun lomailun viettoon, sillä kun viikko-osakas tulee omalle viikolleen, kaikki on huollettu ja hoidettu valmiiksi. Holiday Club panostaa laadukkaisiin loma-asuntoihin, jotka ovat viihtyisästi sisustettuja sekä hyvin varusteltuja. Viikko-osakkaat saavat myös osakaskortin, jolla saa etuja kaikissa Holiday Club lomakohteissa. Halutessaan osakaskorttiin voi liittää myös Mastercard luotto-ominaisuuden. (Holiday Club Resorts 2011c.)

Jos viikko-osakas ei itse pysty käyttämään joku vuosi omaa viikkoa hän voi myös vaihtaa viikkonsa ajankohtaa tai kokonaan lomakohdetta, vuokrata sen tai lainata viikkonsa esimerkiksi sukulaiselle tai ystävälle. Holiday Clubin viikkoja voi vaihtaa maailman suurimman lomanvaihto-organisaatio RCI:n kautta. RCI:hin on liittynyt 4500 lomakeskusta ympäri maailman ja sillä on 2,5 miljoonaa viikkojäsentä. Holiday Club on kehittänyt RCI:n kanssa yhdessä Holiday Club Points-lomanvaihtojärjestelmän, jonka avulla voi Holiday Clubin viikko-osakas vaihtaa joka vuosi vaihtaa helposti oman viikkonsa RCI:n kautta, jos viikko-osakas ei halua käyttää omistamaansa viikkoaan. Holiday Clubin viikko-osakkailla on mahdollisuus vaihtaa viikkonsa myös Interval Internationalin kautta. Interval International on maailmanlaajuinen vapaa-ajan toimija, joka toimii yli 75 maassa ja sillä on 2500 lomakohdetta. Suurin osa Holiday Clubin viikko-osakkaista, vaihtavat viikkonsa kuitenkin RCI:n kautta. (Holiday Club Resorts 2012a; Holiday Club 2011d; Holiday Club Resorts 2011e; Suomen viikko-osakeyhdistys 2012d; Suomen viikko-osakeyhdistys 2012e; Suomen viikko-osakeyhdistys 2012f.)

Holiday Club Resortsin missio on toteuttaa unelmalomia. Yrityksen visio on olla Euroopan johtava viikko-osakealan yritys ja Pohjoismaiden johtava vapaa-ajan asumisen ja matkailun toimija. Arvot ovat yksi tärkeä osa Holiday Club Resortsin strategiaa. Arvojen tulee näkyä koko yrityksen toiminnassa; sekä yrityksen sisällä että ulkona. Yrityksessä panostetaan arvojohtamiseen. Henkilökunnan tulee tietää yrityksen arvot ja yritys valvoo että arvoja noudatetaan. Arvojen tulee myös näkyä asiakkaille. Yksi arvoista on

kunnioitus ja luottamus. Ammattimaisen työskentelytapojen, korkean työmoraaalin ja sovitusta asioista kiinnittämisen kautta yritys ansaitsee sekä asiakkaiden että työntekijöiden kunnioituksen ja luottamuksen. Inhimillisyys on tärkeä osa yrityksen työtä, joten on tärkeää kunnioittaa ja välittää asiakkaista, kollegoista ja muista ihmisistä. Toinen arvoista on asiakaskeskeisyys ja asiakasläheisyys. Palvelun merkitys on tärkeä, joten asiakkaiden kuunteleminen ja heidän tarpeiden huomioiminen on yksi avainarvoista. Kolmas yrityksen arvoista on yrittäjäys. Holiday Club Resorts kantaa vastuun teemisistään ja on sitoutunut kannattavuuteen. Yritys on joustava, nopea päätöksen teossa sekä suoraviivainen. Yritys on myös huolellinen resurssiensa kanssa. Holiday Club pyrkii kehittämään palveluitaan ja tuotteitaan jatkuvasti. (Holiday Club Resorts 2011f)

Holiday Club Resorts konsernin liikevaihto oli 68,4 M€ kaudella 1.10.2009-30.9.2010, josta tulos oli 3,5M€. Seuraavana tilikaudella liikevaihto oli 93,4M€ ja tulos 8,1M€. Konsernissa henkilöstön määrä oli 399 ajalla 1.10.2009-30.9.2010. Kuten kaikissa liiketoiminnassa, myös Holiday Clubin toimintaan liittyy riskejä. Matkailutoimiala ja vapaaajan matkailu seuraa yleistä taloudellista kehittymistä. Taloudellinen tilanne heijastuu ihmisten matkustamiseen eli matkailun kysyntään. Tämä on yksi vaikuttava tekijä matkailupalveluiden tuottajille ja näin ollen myös Holiday Clubille. Talouden taantuma vaikuttaa kuitenkin enemmän ulkomaan matkoihin kuin kotimaan matkoihin. Joskus ulkomaan matkojen väheneminen saattaa jopa merkitä kotimaan matkojen kasvua. Usein myös poliittiset ja globaalit kriisit ulkomailla saattavat vaikuttaa tilapäisesti ulkomaan matkailun laskuun ja lisätä kotimaista matkailua. Yrityksen on huomioitava jatkuvasti taloudellista tilannetta sekä asiakasvirtojen kannalta että uusia hankkeita ajatellen. Holiday Clubin yksi liiketoiminnan riskeistä on mahdollinen kuluttajien heikentyvä luottamus omaan talouteen tai kuluttajien ostovoiman voimakas lasku. Molemmat näistä näkyvät suoraan matkailussa. Myös epävakaa tilanne rahoitusmarkkinoilla saattaa vaikeuttaa liiketoimintaa asiakasrahoituksen tai uusien hankkeiden rahoituksen tiukentuessa. (Holiday Club Resorts Vuosikatsastus 2009-2010)

2.2 Kilpailutilanne

Holiday Club Resortsin kilpailijoihin kuuluvat kaikki vapaa-ajan palveluntuottajat. Suurimmat kilpailijat kylpylähotelli liiketoiminnalle ovat Restel, SOK, Scandic ja Lapland Hotels. Restelillä on kuusi kylpylähotellia Suomessa, joista neljä on sijainniltaan lähellä Holiday Clubin kylpylähotelleja. Restelin kylpylähotellit tarjoavat Holiday Clubin kylpylähotellien tapaan kylpylä-, kokous-, ravintola-, harraste-, ja majoituspalveluita, joten näin ollen Restel on yksi Holiday Clubin kilpailijoista. Kylpylähotellien lisäksi Restelillä on 5 hotelliketjua, jossa on yhteensä 48 hotellia ympäri Suomea. SOK on myös yksi Holiday Clubin kylpylähotellien kilpailijoista, sillä Sokos Hotels on iso hotelliketju, jolla on 50 hotellia. Suurin osa hotelleista sijaitsee ympäri Suomea, mutta SOK:lla on myös muutama hotelli Pietarissa ja Tallinnassa. Sokos Hotelsin hotellit tarjoavat majoituspalveluiden lisäksi kokous- ja ravintolapalveluita. SOK:lla on myös muutamia kylpylähotelleja. Scandic on hotelliketju, jolla on 160 hotellia Pohjoismaissa ja pohjoisessa Euroopassa. Scandic tarjoaa majoitus-, kokous-, ja ravintolapalveluita hotelleissa. Lapland Hotelsilla on 11 hotellia Lapissa. Lapland Hotels tarjoaa majoitusvaihtoehtoja hotelleista sekä lomahuoneistoista. Holiday Clubilla on ainoastaan yksi kylpylähotelli Lapissa, mutta Holiday Clubilla on paljon lomakohteita Lapissa, joten Lapland Hotels muodostaa uhan tarjoamalla majoitusta mahdollisille Holiday Clubin potentiaalisille asiakkaille. Lapland Hotels omistaa myös kolme laskettelukeskusta Ylläs-, Olos- ja Pallas rinteillä. (Lapland Hotels 2012; Restel 2012a; Restel 2012b; Scandic 2012; Sokos Hotels 2012.)

Viikko-osaketoinnissa kilpailijoita ovat Vierumäki ja Aikalomat Oy. Vierumäki on monipuolinen vapaa-ajan keskus, jossa on runsaasti harraste-, majoitus- ja ravintolapalveluita tarjolla. Vierumäki myy myös viikko-osakkeita Vierumäeltä. Aikalomat Oy myy viikko-osakkeita Suomessa ja sillä on yli 40 kohdetta ympäri Suomea. Aikalomien viikko-osakkaat voivat vaihtaa viikkojaan Aikalomien oman vaihtojärjestelmän avulla tai RCI:n kautta. Aikalomat Oy on toiminnaltaan suurin viikko-osake alalla Suomessa Holiday Clubin jälkeen. Kaikki nämä yllämainitut yritykset tarjoavat majoitusta potentiaalisille asiakkaille ja ovat siten Holiday Clubin kilpailijoita. Mahdolliset muut alalle tulevat yritykset muodostavat myös uhan Holiday Clubille. Näitä ovat mm. rakennusliikkeet sekä uudet viikko-osakeyritykset. Maailmalla useat hotelliketjut ovat jo mukana viikko-osake toiminnassa, joten myös hotelliketjujen tulo viikko-osakealalle Suomessa on

mahdollista. (ARDA 2012, Aikalomat Oy 2012, Suomen viikko-osakeyhdistys 2012a, Suomen viikko-osakeyhdistys 2012b, Suomen viikko-osakeyhdistys 2012c, Vierumäki 2012a, Vierumäki 2012b,

2.3 Contact Centerin palvelut

Holiday Club Resortsin pääkonttori sijaitsee Helsingissä Herttoniemessä. Pääkonttorissa toimii myös Holiday Clubin Contact Center. Keväällä 2012 Contact Centerissä tapahtui suuria muutoksia, sillä aikaisemmin kaikki puhelut tulivat keskusvaraamoon Helsinkiin, mutta keväällä 2012 Contact Centeriin liitettiin Holiday Clubin hotellien myyntipalvelut. Näin ollen Contact Centerin asiakaspalveluun tuleviin puheluihin vastataan nykyään ympäri Suomea. Contact Centeriin tulee viikossa keskimäärin noin 5000 puhelua. Contact Centerin keskusvaraamossa Helsingissä on yhdeksän vakituista työntekijää töissä ja tämän lisäksi kaksi osa-aikaista työntekijää. Hotellien myyntipalveluissa on 12 myyntivirkailijaa, joten yhteensä myyntivirkailijoita on 23. Henkilöstön työtehtäviin kuuluu pääosin asiakaspalvelu ja myynti. Myyntivirkailijat vastaavat asiakaspalveluun tuleviin puheluihin. Tämän lisäksi työntekijöiden työtehtäviin kuuluu varausten laskutus sekä asiakkaiden sähköposteihin vastaaminen. Jokainen työntekijä huolehtii siitä, että laskuttaa omat varauksensa.

Asiakas voi varata Contact Centeristä hotellihuoneita, lomahuoneistoja sekä Holiday Clubin viikko-osakkeiden esittelyaikoja. Asiakkaat voivat varata myös tutustumislomia, johon sisältyy Holiday Clubin viikko-osake esittely loman aikana. Contact Centeriin soittavat Holiday Clubin viikko-osakkaiden lisäksi myös asiakkaat, jotka eivät omista Holiday Clubilta viikko-osaketta. Viikko-osakkaiden puhelut saattavat tavallisten varausten lisäksi koskea esimerkiksi osakkaiden osakastarjouksia tai osakkaiden viikko-osakkeisiin liittyviä asioita kuten oman viikon vaihtopäivää, avainten hakua kohteessa, oman viikon vuokralle jättöä jne.

Kun hotellien myyntipalvelut alkoivat ottaa Contact Centerin puheluita keväällä 2012 tarkoituksena oli, että myyntivirkailijan fyysisellä sijainnilla ei olisi merkitystä. On kuitenkin asioita, joita ei voida esimerkiksi Helsingin keskusvaraamosta hoitaa, vaan asia-

kas on yhdistettävä suoraan kohteeseen tai hotellin myyntipalveluun. Näitä ovat esimerkiksi ravintolan pöytävaraukset sekä hoito- ja harrastevaraukset. Hotellien myyntipalvelut vastaavat myös ryhmä- ja kokousvarauksista.

Contact Centeriin tulee myös paljon puheluita, jotka eivät koske Holiday Clubin Contact Centeriä. Tällöin puhelu yhdistetään tai ohjataan oikeaan paikkaan. Holiday Clubin viikko-osakkaat saattavat soittaa esimerkiksi omistamansa viikon vaihtamisesta, jolloin puhelu ohjataan RCI:lle, joka vaihtaa viikko-osakkaiden viikkoja. Puheluita tulee myös mm. koskien viikko-osakkaiden oman viikon yhtiövastikkeen maksua, jolloin puhelu ohjataan Holiday Clubin isännöintiin, joka huolehtii Holiday Clubin kiinteistöistä sekä yhtiönvastikkeiden laskutuksesta. Jos asiakas on kiinnostunut ostamaan Holiday Clubin viikko-osakkeen, hänet ohjataan Holiday Clubin osakemyyntiin tai jos asiakas on ostanut viikko-osakkeen ja hänellä on asiaa osakekauppoihin liittyvästä asiasta, ohjataan hänet TS-palvelukeskukseen, joka vastaa osakekauppoihin liittyvistä asioista. Joskus viikko-osakkaat soittavat halutessaan myydä viikko-osakkeensa kokonaan pois, jolloin asiakkaalle annetaan Holiday Clubin viikko-osakkeiden jälleenmyynnin puhelinnumero.

3 Asiakaspalvelun laatu

Laatua pidetään yhtenä yrityksen menestystekijöistä. Yrityksen kilpailuetu riippuu sen tarjoamien tavaroiden ja palvelun laadusta. Laatu on asiakkaiden tarpeiden täyttämistä mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla yrityksen kannalta. Kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan kuuluu markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtäminen. Laatua mitataan asiakkaiden tarpeista, vaatimuksista sekä odotuksista. Korkeasta laadusta voidaan puhua kun asiakkaat, työntekijät ja omistajat ovat kaikki tyytyväisiä. Ensimmäisessä kappaleessa on määriteltä mikä on hyvä palvelu. Toisessa kappaleessa on teoriaa siitä miten henkilöstö vaikuttaa palvelun laatuun. Kolmannessa kappaleessa kerrotaan mitkä ovat tärkeitä tekijöitä laadun kannalta asiakaspalvelussa, joka tapahtuu puhelimesta. Neljännessä kappaleessa kerrotaan miten laatua voidaan mitata ja miten laatua mitataan Holiday Clubilla. (Grönroos 2000, 65-66; Lecklin 2006, 18-19.)

3.1 Hyvän palvelun kriteerit

Usein palvelulla tarkoitetaan vuorovaikutusta, jossa palvelulla ratkotaan jokin asiakkaan ongelma siten että asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen palveluhenkilökunnan, järjestelmän, tavarantoimittajan ja/tai fyysisten resurssien kanssa. Palvelu on yleensä aineetonta, jossa tuotanto, jakelu ja kulutus tapahtuu ainakin jossain määrin samanaikaisesti. Palvelu ei ole asia, vaan teko tai sarja tekoja, jossa asiakas osallistuu ainakin osittain tuotantoprosessiin. Vaikka itse palvelu on yleensä aineetonta, siihen saattaa liittyä myös konkreettisia aineksia esimerkiksi ruoka, jonka asiakas tilaa ravintolassa. Palvelun laadunvalvonta on hankalaa, sillä se tuotetaan ja kulutetaan ainakin osittain samanaikaisesti, joten laatua ei voi valvoa etukäteen. Vaikka palvelu olisi täysin samanlainen kahdelle eri asiakkaalle se ei voi olla koskaan ”sama”, sillä palvelun tuotanto- ja jakeluprosessiin liittyvät ihmiset; sekä asiakkaat että palveluhenkilökunta. Palvelua ei voi myöskään varastoida samalla tavalla kuin tavaroita. Usein palvelu ei johda omistukseen. Esimerkiksi jos asiakas ostaa lentolipun, hän on kuluttanut palvelun lennon jälkeen, eikä hänelle jää lennon jälkeen muuta kuin kulutettu lentolippu. Toisaalta taas jos asiakas ostaa jonkin tavarantoimittajan hän saa palvelua kaupassa, jonka jälkeen hän omistaa ostamansa tavarantoimittajan. (Grönroos 2000, 49-59; Zeithaml, Bitner, & Gremler 2009, 2-30.)

Palvelun laatuun vaikuttaa aina asiakkaan ja palvelun tarjoajan välille syntyvä vuorovaikutus, joihin liittyy totuuden hetkiä. Totuuden hetki tarkoittaa, että palvelun tarjoajalla on juuri sillä hetkellä, kun asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan kanssa mahdollisuus todistaa palvelun laatu. Totuuden hetket luovat mahdollisuuden yritykselle. Huonosti hoidetut totuuden hetket huonontavat palvelun laatua. Jos laadussa on ollut ongelmia totuuden hetken koittaessa, on liian myöhäistä korjata asia jos vuorovaikutus on ohi. Tätä varten on luotava uusi totuuden hetki, joka on vaivalloisempaa ja tehottomampaa kuin hyvin hoidettu totuuden hetki. Palvelu tulisi hoitaa niin, ettei huonoja totuuden hetkiä syntyisi. Usein asiakas kohtaa useampia totuuden hetkiä palveluorganisaation asiakkaana. Esimerkiksi lentoyhtiön asiakkaana totuuden hetkiä ovat mm. lähtöselvitys, lento, matkatavaroiden saapuminen jne. (Grönroos 2000, 59-69)

Koska palvelu on yleensä aineetonta tai lähes aineetonta, jossa tuotanto- ja kulutusprosessit tapahtuvat yleensä samanaikaisesti, laadun määrittäminen on vaikeaa ja siihen liittyy useita eri ulottuvuuksia. Palvelun laatu voidaan jakaa karkeasti kahteen eri ulottuuteen. Teknisessä eli lopputulosulottuvuudessa tarkastellaan mitä asiakas saa, toiminnallisessa eli prosessiulottuvuudessa tarkastellaan miten asiakas saa palvelun. Palveluprosessin lopputuloksen tekninen laatu on se mitä asiakkaalle jää, kun asiakkaan ja palvelun tarjoajan vuorovaikutus on ohi on. Tämä saattaa olla aineellisten tuotteiden lisäksi olla myös jonkun ongelman tekninen ratkaisu. Miten palvelu välitetään asiakkaalle eli prosessiulottuvuus vaikuttaa myös asiakkaan laatu kokemukseen. Näin ollen teknisen laadun ulottuvuus ei ainoastaan määrittele laatua, sillä palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä on useita menestyksekkäästi tai epäonnistuneesti hoidettuja totuuden hetkiä, jotka vaikuttavat myös palvelun laatuun. Tapa jolla tekninen laatu ja prosessin lopputulos välitetään vaikuttaa asiakkaaseen. Näitä ovat mm. saatavuus, ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä palvelun tuottajien tapa sanoa sanottavansa ja tehdä tehtävänsä. Asiakas vertaa kokemuksiaan myös muihin asiakkaisiin, joten näin ollen toiset asiakkaat voivat vaikuttaa myönteisesti tai negatiivisesti asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Yrityksen tai paikallisen toimipisteen imago voivat vaikuttaa koettuun laatuun monin eri tavoin. Jos yrityksellä on esimerkiksi hyvä maine saattaa asiakas helpommin antaa virheet anteeksi, kuin jos yrityksellä olisi ennestään jo huono maine. Asiakkaan saadut kokemukset eivät yksinään määrää oliko palvelun laatu hyvää vai huonoa. Koettuun kokonaislaatuun vaikuttaa myös odotetun ja koetun laadun välinen suhde. Odotettuun

laatuun vaikuttaa yrityksen markkinaviestintä, yrityksen imago, suullinen viestintä sekä asiakkaan tarpeet. Laatu on hyvä kun se vastaa tai ylittää odotetun laadun. Jos asiakkaan odotukset ovat epärealistiset voi kokonaislaatu olla asiakkaan mielestä huono, vaikka se objektiivisella tavalla mitattuna olisi hyvä. Yritys pystyy valvomaan suoraan sen markkinointiviestintään kuten mainontaa ja myyntikampanjoita, kun taas imagoa ja suusanallista viestintää se ei pysty valvomaan suoraan. Palvelun laatu voi huonontua jos yritys lupaa esimerkiksi mainoksissa liikoja. (Grönroos 2000, 59-68.)

Kokonaisvaltaisesti laatuun liittyy luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä fyysinen ympäristö. Luottavuuteen liittyy se, että yritys toimii johdonmukaisesti ja luotettavasti, kuten toimittaa palvelun oikeaan aikaan sovitulla tavalla. Reagointialttius liittyy henkilöstön haluun ja valmiuteen palvella asiakkaita. Pätevyys mitataan henkilöstön tiedoilla ja taidoilla ja saavutettavuuteen liittyy esimerkiksi kuinka kauan asiakas joutuu jonottamaan, aukioloajat ja esimerkiksi yrityksen sijainti. Kohteliaisuuteen kuuluvat henkilöstön käytöstavat, huomaavaisuus, ystävällisyys ja kunnioitettava asenne. Viestintään liittyvät palvelun tuottajien kyky osata puhua kieltä, jota asiakkaat ymmärtävät sekä kyky kuunnella asiakasta. Viestintään liittyy esimerkiksi se, että asiakkaalle selostetaan palvelu ja hinta selkeästi. Uskottavuuteen kuuluu yrityksen nimi ja maine sekä asiakaspalvelijan persoonallisuus. Se merkitsee luotettavuutta sekä rehellisyyttä. Turvallisuus liittyy laatuun siten, että asiakas kokee että vaaroja tai riskejä ei ole. Myös turvallisuuteen vaikuttaa yrityksen maine ja nimi. Jotta asiakas kokee saavansa laadukasta palvelua, vaaditaan asiakaspalvelijalta kykyä ymmärtää ja tuntea asiakas, eli aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakasta. Tähän liittyy asiakkaiden yksilöllinen kohtelu sekä asiakkaan erityistarpeiden selvittely. Yrityksen olisi hyvä myös tuntea vakio asiakkaansa. Fyysiseen ympäristöön liittyvät yrityksen toimitilat, henkilöstön ulkoinen olemus, palvelussa käytettävät koneet sekä palvelutiloissa olevat muut asiakkaat. Nämä kymmenen tekijää voidaan tiivistää viiteen tekijään; fyysinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Opinnäytetyön tutkimuksessa tutkittiin juuri näitä yllä mainittuja laadun tekijöitä, jotta tiedettäisiin miten asiakkaat kokevat kokonaisvaltaisesti Holiday Clubin Contact Centerin asiakaspalvelun laadun. Tutkimuksessa oli esillä luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen. Ainoastaan fyysinen ympä-

ristö jäi vähemmälle huomiolle, sillä opinnäytetyössä tutkittava asiakaspalvelu tapahtui puhelimessa, joten fyysisellä ympäristöllä ei ole niin suurta osaa palvelun laadun tekijänä. Turvallisuus ei myöskään tullut tutkimuksessa esille. (Grönroos 2000, 67-68; Performance Research Associates 2006, 13-31)

3.2 Henkilöstö laadun tekijänä

Hyvän laadun takana ovat aina inhimilliset tekijät, joten hyvä laatu ei synny pelkästään hyvästä johtamisesta, toimivista prosesseista sekä hienoista tekniikoista. Parhaan laadun takaa motivoitunut, koulutettu ja työnsä osaava henkilökunta. Näin ollen asiakaspalveluhenkilöstöllä on keskeinen merkitys yrityksen toiminnassa. Heidän kauttaan asiakkaille muodostuu kuva yrityksestä, sillä asiakaspalveluhenkilökunta kohtaa asiakkaan. On myös tärkeää, että työntekijä on tyytyväinen omassa työssään, sillä jos työntekijä on tyytyväinen hänellä on parempi mahdollisuus tehdä myös asiakas tyytyväiseksi. Asiakas-tyytyväisyyden avainasia on asiakaspalvelutilanteiden onnistunut hallinta. (Aarnikoivu 2005, 58-66; Lecklin 2006, 118-213)

Hyvä asiakaspalvelija tuntee yrityksen tuotteet ja palvelut sekä sisäistää yrityksen arvo- maailman ja laatupolitiikan. Menestyvän asiakaspalvelijan tärkein ominaisuus on oikea ja hyvä palveluasenne. Tämä tarkoittaa sitä, että hän haluaa palvella asiakasta hyvin sekä haluaa vastata asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. Hyvällä asiakaspalvelijalla on kyky kommunikoida asiakkaan kanssa sekä kuunnella asiakasta. Hyvä asiakaspalvelija on oma-aloitteinen ja hän pystyy ennakoimaan tilanteita jolla ehkäistään ongelmien synty- mistä. Hyvä asiakaspalvelija osaa ottaa palautetta vastaan ja hänellä on myös kyky kään- tää negatiivinen palaute positiiviseksi ja ratkaista asiakkaan ongelma. Hyvän asiakaspal- velijan ominaisuuksia ovat ystävällisyys, tunteiden hallinta sekä luonnollinen kommuni- kointitapa. Asiakaspalvelija toimii myös yrityksen myyjänä ja markkinoijana, jonka teh- tävänä on myydä yritys asiakkaalle niin että syntyy jatkuva asiakassuhde, näin ollen on tärkeää että asiakaspalvelija osaa omaksua monta roolia. Hyvän asiakaspalvelijan onnis- tumista ei voi mitata pelkästään myynnillä, vaan siihen vaikuttavat myös asiakkaiden tyytyväisyys ja uskollisuus. Hyvä asiakaspalvelija tunnistaa asiakkaiden tarpeita sekä osaa luoda asiakkaille näitä ja näin ollen osaa myös myydä oikeille asiakkaalle oikeita tuotteita. Jotta asiakkaiden huomioiminen yksilöllisesti onnistuisi, asiakaspalvelija osaa kerätä

tietoa asiakkaista ja tallentaa ne. Monet yritykset kamppailevat asiakaspalveluhenkilöstön vaihtuvuuden ja saatavuuden kanssa, joka vaikuttaa suoraan palvelun laatuun. Koska henkilöstö on vaihtuvaa ei ole tarkoitusta sitouttaa asiakasta tiettyyn asiakaspalvelijaan, vaan koko yritykseen. Näin ollen haasteena on tasalaatuinen toiminta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan saama palvelun taso pysyy samanlaisena asiakaspalvelijasta riippumatta. Jos palvelu ei ole tasalaatuista, saattaa se herättää asiakkaassa epäluottamusta ja tyytymättömyyttä yritystä kohtaan. (Aarnikoivu 2005, 58-66; Lecklin 2006, 118-213)

Yrityksen henkilöstöpolitiikka on avain sille, että organisaatiolla on laadukas henkilökunta. Näin ollen yksi tärkeä tekijä laadukkaan henkilöstön saamiseksi on rekrytointi. Asiakaspalveluun tulisi valita henkilöitä jotka omaavat yllämainitut ominaisuudet. Tämä saattaa välillä olla hankalaa, sillä pätevien asiakaspalvelijoiden saatavuus ei ole aina itsentäänselvyys. On myös tärkeää että asiakaspalvelija kokee työnsä arvostetuksi. Valitettavasti suomalaisessa kulttuurissa asiakaspalvelua, kuten esimerkiksi myyntityötä pidetään vähäarvoisena. Tärkeää on myös että henkilökuntaa koulutetaan ja heille tulisi järjestää myös yrityksen laatukoulutus. Asiakaspalvelija henkilökunnan tulisi osallistua palveluvoitteiden tekoon, jotta he ovat mahdollisimman motivoituneita täyttämään tavoitteet. Motivoiminen onkin tärkeää ja sillä huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista. Henkilökunnan tuottavuus kehittyy, jos hänellä on mahdollisuus urakehitykseen. Työtehtävän vaihtomahdollisuus tulisi myös kuulua urakehitykseen. Palkitseminen on myös osa laadukasta henkilöstöpolitiikkaa. Palkkio voidaan sitoa esimerkiksi asiakastyytyväisyystuloksiin. Yksi avainasioita laadun parantamiselle ja tuottavuuden lisääntymiselle on henkilöstön valtuuttaminen. Jos asiakaspalvelija saa enemmän vastuuta ja päätösvaltaa se lisää hänen motivaatiota ja vastuuntuntoa. Valtuuttaminen edellyttää riittävää koulutusta ja valmennusta. Tällaisella toiminnolla virheiden lukumäärä laskee, sillä ratkaisut tehdään siellä missä toiminto tapahtuu. (Aarnikoivu 2005, 58-66; Lecklin 2006, 118-120; Zeithaml ym. 2009, 347-365.)

Yksi avain onnistumiselle on, että työtiimillä on selkeä yhteinen tavoite, jonka koko työtiimi mieltää yhteiseksi. Tärkeää olisi, että työryhmä ymmärtäisi mihin selkeään kokonaisuuteen yksittäisen työntekijän työpanos vaikuttaa. Yhteinen tavoite voi olla esi-

merkiksi hoidettujen asiakkaiden määrä, myyntiluku tai vähentyneiden reklamaatioiden määrä. (Huusko 2007, 82-84)

3.3 Asiakaspalvelu puhelimessa

Puhelimen kautta tehdyssä asiakaspalvelussa äänenkäytöllä on eniten merkitystä, sillä asiakas ei näe asiakaspalvelijan ilmeitä, eleitä ja sanattomia viestejä, joita keho välittää. Asiakas muodostaa mielipiteensä puhelimessa asiakaspalvelijan äänensävyistä sekä äänensoinnista. Asiakaspalvelijan tulisi harjoitella ääntään niin, että ääni on miellyttävä sekä hallittu. Hänen tulisi kiinnittää äänen laadussa huomiota siihen, että äänen voimakkuus sekä puhetempo on sopiva ja artikulointi selvää. On myös tärkeää, että äänestä kuuluu mielenkiinto ja innokkuus. Muita tärkeitä asioita puhelinasiakaspalvelussa on, että puheluun vastataan mahdollisimman nopeasti, soittajaa tervehditään kohteliaasti, että vastaaja esittelee vastatessaan itsensä sekä yrityksen. On myös tärkeää, että jos asiakkaan puhelu siirretään muualle, se tehdään asiallisesti ja ammattitaitoisesti tai jos asiakas jättää soittopyynnön tai viestin se kirjoitetaan muistiin tarkasti. (Performance Research Associates 2006, 68-73)

Puhelinpalvelussa on tiettyjä etikettejä, joita tulee ottaa huomioon asiakasta palvellessa. Yksi huomion arvoinen asia, joka poikkeaa tavallisesta asiakaspalvelusta on, että asiakas ei pysty näkemään mitä asiakaspalvelija tekee, joten on tärkeä selostaa asiakkaalle mitä asiakaspalvelija tekee, jotta asiakas tietää missä mennään. Esimerkiksi jos asiakaspalvelija etsii asiakkaan varausta tietokoneelta hän voi kertoa samalla asiakkaalle: ”Hetkinen, laitan teidän nimenne koneelle ja etsin varauksenne”. Näin asiakas tietää, että henkilö puhelimessa työskentelee ja asiakas on kärsivällisempi ja osaa antaa oikeita tietoja oikeaan aikaan. On tärkeää, että samalla kun asiakaspalvelija keskustelee asiakkaan kanssa, hän ei sano asiakkaalle että järjestelmä toimii hitaasti, sillä se viestii asiakkaalle että yritys on vanhanaikainen ja kyseenalaistaa myös henkilön/henkilöstön pätevyyden. Toinen asia on, että välillä asiakas on syystä tai toisesta jätettävä odottamaan linjalle hetkeksi. Tällöin on tärkeää varmistaa asiakkaalta, että voiko hän odottaa. Jos ei asiakkaalle voi ehdottaa, että hänelle soitetaan uudestaan takasin. Kun asiakkaalle on esitetty kysymys: ”Voisitteko odottaa hetken?” on tärkeää odottaa myös mitä asiakas vastaa. Puhelinpalvelussa on yleistä, että asiakkaan puhelu joudutaan siirtämään toiseen paikkaan.

Asiakkaat eivät yleensä pidä ”pompottelusta” ja näin ollen soitonsiirrot on tehtävä huolella, jotta asiakas kokee että häntä vaivataan mahdollisimman vähän. Puhelujen siirtämisestä kannattaa välttää, mutta jos puhelu on pakko yhdistää jollekin toiselle, asiakkaalle kannattaa kertoa henkilön nimi ja puhelinumero, jolle puhelu yhdistetään. Näin ollen asiakas voi ottaa suoraan yhteyttä oikeaan henkilöön, jos yhdistäminen epäonnistuu. Kannattaa kuitenkin jos on mahdollista varmistaa itse, että siirtäminen onnistuu pysymällä linjoilla. Samalla voi kertoa henkilölle, jolle puhelu yhdistetään että kuka soittaa ja mitä asiaa hänellä on. (Performance Research Associates 2006, 68-73)

Puhelimessa tapahtuva asiakaspalvelu eroaa tavallisesta asiakaspalvelusta sillä etteivät asiakaspalvelija ja asiakas näe toisiaan. Tämä saattaa tuoda lisähaasteita palvelutilanteeseen, joten erittäin tärkeä ominaisuus puhelimessa työskentelevälle asiakaspalvelijalle on kyky kommunikoida sekä kuunnella asiakasta. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on usein muutenkin haastavaa, joten lisähaasteita tuo se ettei asiakaspalvelija näe asiakasta. Näin voi olla vaikeampaa esimerkiksi osasta tarjota asiakkaalle oikeita tuotteita. Haasteita tuo myös se, ettei asiakas näe mitä asiakaspalvelija tekee. Jos asiakaspalvelija ei esimerkiksi löydä heti tarvittavaa tietoa asiakkaalle, saattaa aika tuntua pidemmältä puhelimessa kuin kasvotusten. Näin ollen mm. tuotetuntemuksen tärkeys korostuu puhelinasiakaspalvelussa. Puhelinasiakaspalvelussa tärkeimpiä totuuden hetkiä ovat mm. kun asiakaspalvelija vastaa puhelimeen ja tämän jälkeen kun asiakas on esittänyt asiansa, miten asiakaspalvelija reagoi asiaan sekä puhelun lopetus. On myös erityisen tärkeää, että asiakaspalvelija on ystävällisen kuuloinen koko puhelun ajan, sillä asiakas ei näe asiakaspalvelijan ilmeitä tai eleitä.

3.4 Palvelun laadun mittaaminen

Laatua on pystyttävä mittaamaan, jotta tiedetään millainen palvelun laatu on. Koska palvelu on yleensä ainakin osittain aineetonta ja kulutus sekä tuotanto tapahtuu ainakin osittain samanaikaisesti, on myös palvelun laadun mittaaminen vaikeaa. Jotta palvelun tuottaja voi mitata ja tämän pohjalta kehittää palvelun laatua on ymmärrettävä miten asiakas arvio palvelua ja mitä hän odottaa palvelulta. Asiakkaan kokema laatu on sidottu usein siihen millaista palvelua hän odottaa saavansa ja millaista palvelua hän koki saavansa. Vasta kun palvelun tarjoaja ymmärtää mihin asiakkaan laatu arviot perustuvat

ja miten ne syntyvät, pystyy palvelun tarjoaja kehittämään laatua. Laadunvalvontaa on tehty yrityksissä jo pitkään, mutta laadunvalvonta on koskenut enemmän tavaroita kuin palvelun laadun valvomista. Palvelun laatu on niin monimutkainen asia, että laatu-sana tulisi pilkkoa moneen eri osaan, jotta pystytään määrittämään ja ymmärtämään millä laadun osa-alueilla yritys kilpailee. Monet yritykset mainitsevat tavoitteissaan laadukkaan palvelun, mutta eivät ole määrittäneet laatua tarpeeksi tarkasti ja näin ollen myös laatuohjelmat ovat myös liian suppeita. Mitä tekniikkakeskeisempi yritys on kyseessä, sitä suurempi todennäköisyys, että asia on näin. Usein asiakkaan kokema laatu pohjautuu muihin kuin teknisiin asioihin, sillä asiakkaat kokevat laadun paljon laajemmin. Näin ollen laatuohjelmat tulisi suunnitella siten, miten asiakkaat kokevat laadun. Jos yritys keskittyy laatuohjelmassa väärin asioihin, menee sillä aikaa ja rahaa hukkaan. Kaikilla prosesseilla kuten tuotekehityksellä, tuotannolla ja toimituksella jne. on omat mittarinsa. Tulospittarit ovat mittareita, jotka tarkastelevat lopputuloksen laatua. Lopputuloksen laatu on tärkeää asiakkaalle ja sillä on myös tärkeä merkitys yrityksen saamaan tuottoon. Mittareina voi toimia esim. menestys markkinoilla, asiakastyytyväisyys tai arvo asiakkaalle. Tulospittareiden lisäksi on sisäisiä laatumittareita, joilla keskitytään tarkemmin johonkin tiettyyn prosessinosaan ja sen parantamiseen. (Grönroos 2007, 73-75; Lecklin 2006, 151-154)

Asiakaspalvelussa palvelun laatua voidaan mitata esimerkiksi valitusten lukumäärillä sekä valitusten käsittelyajalla, tyytyväisten sekä tyytymättömien asiakkaiden prosentuaalisella osuudella tai asiakkaan jonotusajalla. Asiakaspalautteen kerääminen on yksi keino kehittää palvelua enemmän asiakaslähtöisemmäksi. Monet menestyvät yritykset näkevät juuri palautteen keräämisen keinona kehittää toimintaa. Palautetta tulisi kerätä säännöllisesti ja systemaattisesti. Palautetta voi kerätä esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimusten avulla. Tutkimuksessa kerätään tietoa asiakkaan kokemasta palvelutilanteesta kuten esimerkiksi asiakaspalvelijan asiantuntijuudesta sekä ystävällisyydestä, toimitiloista, asiakkaan tarpeista sekä asiakkaan kokemuksesta yrityksen tuote- sekä palveluvalikoimaan. Asiakastyytyväisyystutkimusten lisäksi palautetta voi kirjata ylös, jos asiakas antaa sellaista suullisesti asiakaspalvelutilanteesta. Palaute tulee aina tallentaa ja palaute tulisi käsitellä aina järjestelmällisesti. Reklamaatiot ovat myös palautetta ja reklamaatioiden hoitaminen on erityisen tärkeää, sillä reklamaatiotilanteet voivat johtaa asiakassuhteen katkeamiseen. (Aarnikoivu 2005, 67-73; Grönroos 2000, 59-74.)

Tyytyväiset asiakkaat ovat yksi tärkeimmistä asioista yrityksen menestyksen kannalta. Yrityksen toiminta ei voi jatkua, jos sillä ei ole asiakkaita jotka ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista. Näin ollen asiakastyytyväisyys on erittäin tärkeä alue laadunkehittämässä. Asiakastyytyväisyys ja myynti ovat riippuvaisia toisistaan siten, että asiakastyytyväisyys ennakoi usein myynnin kehitystä. Asiakastyytyväisyyden seurannan tulisi olla jatkuva toimenpide. Laadunkehittämisen kannalta myös asiakastyytymättömyyden selvittäminen on erityisen tärkeää. Tyytymättömät asiakkaat ovat riskiryhmä yritykselle, sillä nämä asiakkaat ostavat helposti kilpailijayritykseltä ja voivat helposti kertoa negatiivisia ajatuksiaan yrityksestä yrityksen nykyisille tyytyväisille asiakkaille ja potentiaalisille uusille asiakkaille. Palvelun ja tuotteiden lisäksi myös yrityksen henkilökunta vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. (Lecklin 2006, 105-113)

Holiday Clubilla on kolme konkreettista mittaria, jolla mitataan palvelun laatua. Holiday Clubin kylpylähotellien hotellihuoneessa on kyselylomake, joihin asiakkaat voivat vastata lomansa aikana. Lomakkeessa on lueteltu hotellipalvelun eri osa-alueita, joihin asiakas voi antaa arvosanana 1-5. Ensimmäinen kohta kyselyssä on varaus, mutta lomakkeessa ei ole eritelty mistä asiakas on tehnyt varauksen, joten varaus on voitu tehdä Contact Centerin lisäksi esimerkiksi internetistä tai suoraan hotellin vastaanotosta. Contact Centerille ei kuitenkaan raportoida kyselyiden tuloksia, sillä varaus on ainut kohta lomakkeessa joka on jollain tavalla sidoksissa Contact Centeriin eikä sitäkään pysty tarkemmin analysoimaan. Toinen mittausväline on kyselylomake, jonka isännöinti lähettää viikko-osakkaille heidän viikkonsa jälkeen. Tämä palaute koskee lähinnä loma-huoneistoihin liittyviä asioita, joita isännöinti hoitaa. Kolmas laadunmittausväline on kysely, jonka RCI lähettää varausvahvistuksen mukana asiakkaille, joihin asiakkaat voivat antaa palautetta lomastaan. RCI raportoi Holiday Clubin isännöintiin palautteen jonka he ovat saaneet asiakkailta. Tämän lisäksi Suomen Viikko-osakeyhdistys on tehnyt parin vuoden välin kyselyitä, joista Holiday Club saa raportin. Holiday Clubin kylpylähotelleihin on suunnitteilla sähköinen palautepalvelu, joka tulisi esimerkiksi hotellin vastaanottoon ja ravintoloiden ulkopuolelle. Tarkoitus olisi myös tulevaisuudessa, että kaikille hotellin asiakkaille lähtisi heti loman jälkeen kysely, jossa tiedusteltaisiin mitä asiakas oli mieltä lomastaan ja saamastaan palvelusta. (Holiday Club Resortsin kehitysjohtaja 20.4.2012)

Holiday Clubin Contact Centerissä ei ole tehty asiakastyytyväisyystutkimuksia aikaisemmin eikä tulevaisuudessa ole suunnitteilla tehdä tämän tyyppisiä tutkimuksia. Yrityksessä ei ole katsottu tarpeelliseksi tutkia miten tyytyväisiä asiakkaat ovat itse palveluun, sillä laatua mitataan muilla tavoin. Yksi osa Contact Centerin laadunvalvontaa ovat reklamaatiot. Reklamaatioista vastaa Contact Centerin myyntipäällikkö. Kaikki reklamaatiot otetaan asiakkaalta kirjallisena. Jos reklamaatio koskee Contact Centeriä kuten esimerkiksi varausta, varauksen laskua tai virkailijaa se käsitellään Contact Centerin myyntipäällikön toimesta, mutta jos reklamaatio koskee jonkun muun osaston asiaa, reklamaatio välitetään eteenpäin oikeaan paikkaan. Esimerkiksi jos reklamaatio koskee lomahuoneiston kuntoa, se ohjataan Holiday Clubin isännöintiin, joka vastaa lomahuoneistojen huollosta ja siivoamisesta. Reklamaatioiden käsittelyssä on ollut ongelmia, sillä välillä niiden käsittelyssä on mennyt kauan aikaa tai niihin ei ole vastattu ollenkaan. Reklamaatioiden ongelmana on tällä hetkellä se, että jos asiakkaan reklamaatio koskee esimerkiksi jotain, joka on sattunut asiakkaan loman aikana Holiday Clubin kohteessa, myyntipäällikköön on vaikea käsitellä asiaa Helsingissä, joten hän lähettää sen edelleen kohteeseen käsittelyyn. Tämä on kuitenkin johtanut siihen, että välillä reklamaatioita on jäänyt ”roikkumaan” ja käsittelyssä on mennyt kauan tai kukaan ole käsitellyt reklamaatiota. Näin ollen reklamaatioiden käsitteleminen on yksi heikkous tällä hetkellä palvelun laadussa ja siihen on tultava muutos tulevaisuudessa. Yksi laadunmittari Contact Centerissä ovat vastausprosentit, eli kuinka moneen palveluun saadaan vastattua ja kuinka monta puhelua jää vastaamatta. Lisäksi yksi tärkeimmistä mittareista ovat myyntiluvut. Myyntilukuja seurataan tarkasti viikoittain, kaikkien myyntivirkailijoiden myyntiä seurataan myös erikseen. (Holiday Club Resortsin kehitysjohtaja 20.4.2012)

4 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Aineisto kerättiin vakioidun kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Holiday Clubin Contact Centerin asiakaspalvelun laatu. Kysely lähetettiin sähköpostilla asiakkaille, jotka olivat soittaneet Contact Centeriin. Tutkimuksesta on rajattu pois kokonaan myynti, joka on oleellinen osa Contact Centerin henkilöstön työtä, joten tutkimuksessa tutkitaan ainoastaan virkailijoiden asiakaspalvelua. Tutkimuksesta rajattiin myös pois sähköpostilla tapahtuva asiakaspalvelu, joten tutkimuksessa keskitytään tutkimaan ainoastaan puhelimessa tapahtuvaa asiakaspalvelun laatua. Kyselyn lisäksi tehtiin teema-haastattelu Holiday Clubin kehitysjohtajalle. Haastattelun tavoitteena oli selvittää miten Holiday Clubilla mitataan laatua. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus ja kerrotaan miten aineisto hankittiin.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoite oli tutkia, millainen on asiakaspalvelun laatu Holiday Clubin keskusvaraamossa. Jotta aineistoa saataisiin kerättyä mahdollisimman paljon, tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin kyselynä 10.-21.4.2012 välisenä aikana. Kyselylomakkeet lähetettiin sellaisten asiakkaiden sähköpostiin, jotka olivat soittaneet samana tai edellisenä päivänä Holiday Clubin Contact Centeriin. Kyselyitä tehtiin ainoastaan asiakkaille, jotka olivat puhuneet asiakaspalveluun yli kaksi minuuttia. Puhelun kesto laitettiin kriteeriksi, jotta asiakkaat olivat asioineet jonkin aikaa myyntivirkailijan kanssa. Näin yritettiin varmistaa, että asiakkaalla on antaa kattavaa palautetta saamastaan palvelusta. Toinen syy oli, että saadaan poissuljettua asiakkaita, jotka olivat soittaneet väärään paikkaan. Jotta kyselyihin saataisi mahdollisimman hyvä vastausprosentti, kyselyiden lähettäminen toteutettiin siten, että tutkija soitti asiakkaille, jotka olivat soittaneet Holiday Clubin asiakaspalveluun ja kysyi olisiko heillä kiinnostusta vastata kyselyyn jonka tarkoituksena on tutkia Holiday Clubin asiakaspalvelun laatua. Asiakkaalle kerrottiin vielä, että jos kyselyyn käy vastaamassa vuorokauden sisällä, osallistuu Holiday Clubin 150 euron lahjakortin arvontaan. Jos asiakas oli halukas vastaamaan kyselyyn, asiakkaalta pyydettiin hänen sähköpostiosoite ja kysely lähetettiin hänen sähköpostiin. Lahjakortilla pyrittiin siihen, että asiakas vastaisi kyse-

lyyn mahdollisimman nopeasti, jotta puhelu olisi vielä hänen tuoreessa muistissa ja jotta asiakkaat kävisivät ylipäättänsä vastaamassa kyselyyn.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia yleisen asiakaspalvelun lisäksi jokaisen virkailijan asiakaspalvelua erikseen, joten tämän vuoksi kaikille virkailijoille oli tehty omat kyselylomakkeet. Kun tutkija soitti asiakkaalle hän näki raportista kenen virkailijan kanssa asiakas oli asioinut, joten jos asiakas oli halukas vastaamaan kyselyyn, hänelle lähetettiin kyseisen virkailijan kysely. Tavoitteena oli saada vähintään sata vastausta kyselyyn, siten että kukin virkailija saisi ainakin muutamia vastauksia.

Kirjoittaja on tutkinut samaa aihetta pienemmässä mittakaavassa jo aikaisemmin syksyllä 2011. Tällöin tutkimus toteutettiin puhelinkyselynä ja kyselyyn vastasi tuolloin 26 Contact Centeriin soittanutta asiakasta. Tutkimuksesta selvisi tuolloin, että 61 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että yleisesti ottaen palvelun laatu oli erittäin hyvä. 35 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että palvelun laatu oli hyvä ja ainoastaan 4 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että palvelun laatu oli huono. Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että palvelun laatu olisi ollut erittäin huono. Tutkimus osoitti että asiakkaat olivat tyytyväisiä saamansa palveluun ja heidän mielestään palvelu oli sujuvaa. Kyseisestä tutkimuksesta nousi esille, että tuotetuntemuksessa myyntivirkailijoilla on parannettavaa. Tutkimuksesta jäi epäily oliko tutkimus luotettava, sillä tutkimustulokset olivat erittäin hyvät. Puhelinkyselynä tehdyssä tutkimuksessa saattaa olla riski, että vastaajat eivät kehtaa, viitsi tai uskalla sanoa puhelimessa tutkijalle oikeita mielipiteitä. Tämä epäily johti siihen, että opinnäytetyön kysely päätettiin lähettää sähköpostilla. Koska syksyn 2011 tutkimus antoi niin positiivisen kuvan asiakaspalvelun laadusta, opinnäytetyön tutkimukseen päätettiin kääntää kyselyiden väittämät negatiiviseen muotoon, jotta vastaajia ei johdateltaisi vastaamaan positiivisesti. Näin tutkimuksesta pyrittiin saamaan mahdollisimman totuuden mukainen. Kysely löytyy liitteestä 1.

4.2 Aineiston hankinta

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa. Kysely on vakioitu silloin kun kaikilta vastaajilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomake on tavallisin tutkimusmenetelmä määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Myös kyselyn tekeminen puhelinhaastattelulla on nykyään yleinen tapa toteuttaa kyselyitä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2005, 182-184; Vilka 2005, 73-75.)

Kyselytutkimusten etu on, että suurelta joukolta pystytään kysymään paljon kysymyksiä, joten kyselyiden avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmä on tehokas, sillä se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselyiden vastaukset voidaan analysoida tietokoneella. Kyselytutkimusten tuloksia on kuitenkin joskus vaikea tulkita, sillä kyselytutkimusten heikkoutena on se, että aineistoa pidetään usein pinnallisena. Muita kyselytutkimusten ongelmia on, että ei voida varmuudella tietää kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja ovatko he vastanneet huolellisesti. Ei voida myöskään tietää onko vastaaja ollut selvillä aiheesta, josta kysymykset ovat esitetty ja ovatko vastausvaihtoehdot olleet hyviä vastaajien näkökulmasta. Hyvän lomakkeen tekeminen vie aikaa ja vaatii tutkijalta tietoa sekä taitoa. Kyselyitä tehdään paljon, joka vaikeuttaa sitä, ettei ihmisiä ole aina helppo saada vastaamaan kyselyihin. (Hirsjärvi ym. 2005, 182-187; Vilka 2005, 73-75.)

Kyselyissä käytetään yleensä kolmea kysymysmuotoa: avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä sekä asteikkoja. Avoimissa kysymyksissä esitetään ainoastaan kysymys ja jätetään avoin tila vastaukselle. Monivalintakysymyksissä on vastaukseen laadittu valmiit vaihtoehdot. Jos vaihtoehtojen jälkeen esitetään avoin kysymys esimerkiksi joku muu, mikä, on kyseessä tällöin strukturoidun kysymyksen ja avoimen kysymyksen välimuoto. Asteikkoihin perustuva kysymystyyppi on sellainen, jossa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee asteikon mukaan kuinka voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä. Tavallisimmin asteikot ovat 5- tai 7-portaisia. Kaikissa kysymysmuodoissa on omat hyvät ja huonot puolensa. Avoimien kysymysten hyviä puolia ovat, että ne antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa mitä ajattelevat ja samalla osoittaa sen mikä on keskeistä ja tärkeää vastaajille ja kuinka voimakkaita tunteita asiaan liittyy. Avoimet kysymykset osoittavat myös vastaajien tietämyksen aiheesta. Avoimien kysymysten haittapuoli on se, että vas-

tauksia on vaikea analysoida ja vertailla keskenään. Monivalintakysymysten hyvä puoli on, että niiden vastauksia on helppo vertailla keskenään ja ne tuottavat vähemmän kirjavia vastauksia. Monivalintakysymysten vastauksia on helppo analysoida tietokoneella, mutta haittapuolia on, että ne kahlitsevat vastaajan valmiiksi rakennettuihin vastausvaihtoehtoihin. (Hirsjärvi ym. 2005, 187-190)

Tämän tutkimuksen kyselyssä oli yhteensä 14 kohtaa, joista kolme ensimmäistä oli monivalintakysymystä, yhdeksän seuraavaa oli asteikkoihin perustuvaa väittämää, tämän jälkeen oli vielä yksi monivalintakysymys ja viimeinen kysymys oli avoin. Monivalintakysymyksissä asiakkailta kysyttiin onko hän Holiday Clubin viikko-osakas, mistä asiakas löysi puhelinnumeron ja mitä asia koski. Seuraavat yhdeksän asteikkoihin perustuvaa kysymystyyppiä jotka olivat negatiivisia väittämiä, joihin asiakkaalla oli mahdollisuus vastata numerolla 1-4, joista 1 vastasi täysin samaa mieltä, 2 osittain samaa mieltä, 3 osittain erimieltä ja 4 täysin erimieltä. Asiakkaalla oli mahdollisuus vastata myös numerolla 0, joka tarkoitti en osaa sanoa. Asteikko oli neliportainen, jotta asiakkaan olisi pakko kallistua joko samaa mieltä tai erimieltä puolelle. Väittämät olivat seuraavat: puheluuni vastattiin hitaasti, asiakaspalvelija puhui epäselvästi, asiakaspalvelija oli epäystävällinen, asiakaspalvelija tunsu tuotteet huonosti, asiakaspalvelija ei osannut vastata kysymyksiini, asiakaspalvelija ei kuunnellut minua, saamani palvelu ei ollut sujuvaa, en saanut asiaani hoidettua puhelun aikana, en saanut lopuksi yhteenvetoa sovitusta asiasta. Viimeinen monivalintakysymys oli yleinen arvosana palvelun laadusta asteikolla 1-4, siten että 1 oli erittäin huono, 2 huono, 3 hyvä ja 4 erittäin hyvä. Avoin kysymys oli, onko asiakkaalla antaa jotain muuta palautetta.

Ensimmäisellä monivalintakysymyksellä oli tarkoitus kartuttaa onko asiakas Holiday Clubin viikko-osakas. Tämän perusteella tiedon perusteella voitiin vertailla onko viikko-osakkaiden ja muiden asiakkaiden välillä eroja siinä kuinka he kokevat palvelun laadun. Kysymys mistä asiakas oli löytänyt puhelinnumeron oli laitettu kyselyyn, jotta voitaisiin tarkastella mistä asiakkaat yleensä löytävät puhelinnumeron. Kolmas monivalintakysymys oli: Mitä asia koski ja tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada yleiskuva siitä mihin asioihin liittyen vastaajat olivat soittaneet Holiday Clubin keskusvaraamoon. Kysymyksen vastausvaihtoehtoissa oli kohta: Asiani ei koskenut keskusvaraamoa, mitä asia koski? Tällä oli tarkoitus poistaa tutkimuksesta kaikki asiakkaat, jotka olivat soitta-

neet väärän paikkaan. Tutkimustulokset olisivat olleet harhaanjohtavia, jos vastaajien joukossa olisi ollut asiakkaita, jotka olivat soittaneet väärään paikkaan.

Kyselyn kaksi ensimmäistä väittämää oli tarkoitettu kartoittamaan puhelun alkua. Väittämät olivat ”puheluuni vastattiin hitaasti” ja ”asiakaspalvelija puhui epäselvästi”. Ensimmäisellä väittämällä oli tarkoitus selvittää kokiko asiakas että hän joutui jonottamaan kauan ennen kuin hänen puhelunsa vastattiin. Toisella väittämällä pyrittiin selvittämään kokiko asiakas saavansa selvää asiakaspalvelijan puheesta. Väittämällä ”asiakaspalvelija oli epäystävällinen” ja ”asiakaspalvelija ei kuunnellut minua” haluttiin kyselyllä tutkia virkailijoiden asiakaspalvelutaitoja. Väittämällä ”asiakaspalvelija tunsu tuotteet huonosti” ja ”asiakaspalvelija ei osannut vastata kysymyksiini” tutkittiin virkailijoiden ammattitaitoa asiakkaiden näkökulmasta, eli tuntevatko virkailijat tuotteet ja onko heillä tietoa ja taitoa palvella asiakasta. Väittämällä ”saamani palvelu ei ollut sujuvaa” ja ”en saanut asiaani hoidettua puhelun aikana” oli tarkoitus tutkia puheluiden yleistä sujuvuutta. Viimeisellä väittämällä ”en saanut lopuksi yhteenvetoa sovitusta asioista”, haluttiin tarkistaa tekeekö virkailija kuten puhelun lopuksi kuuluu tehdä vielä yhteenvetoon sovitusta asioita. Viimeinen monivalintakysymys yleinen arvosana palvelunlaadusta oli kyselyssä siksi, että tutkija halusi saada näiden kysymysten sekä väittämien lisäksi vielä yleisen kuvan asiakkaiden kokemasta palvelusta. Avoin kysymys ”muuta palautetta” oli kyselyssä kahdesta syystä. Ensimmäinen syy oli, että haluttiin antaa asiakkaalle mahdollisuus antaa palautetta vapaasti ja toinen syy oli se, että kaikki palaute joka asiakkaalta saadaan kerättyä on arvokasta tietoa yritykselle, joten kyselyn yhteydessä kannatti hyödyntää mahdollisuus saada asiakkaalta vapaata palautetta.

Tutkimusta varten tehtiin myös teemahaastattelu Holiday Clubin kehitysjohtajalle. Haastattelun tavoitteena oli selvittää, miten palvelun laatua mitataan yleisesti Holiday Clubilla, miten palvelun laatua mitataan Contact Centerissä ja onko Holiday Clubilla tehty asiakastytyväisyys tutkimuksia ja jos on milloin ja miten. Haastattelu toteutettiin 20.4.2012. Haastattelun tulokset on kuvattu aiemmassa luvussa, jossa kerrotaan miten laatua mitataan Holiday Clubilla.

Kun haastattelussa on kyse järjestelmällisestä tiedonkeruusta puhutaan yleensä tutkimushaastattelusta. Laadullisen tutkimusmenetelmän eli kvalitatiivisen tutkimuksen tut-

kimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Teemahaastattelu on todennäköisesti tutkimushaastattelun yleisin käytetty muoto ja siitä käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Se on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on valmiit aihepiirit, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Tavoitteena on, että vastaaja voi antaa kuvauksen teema-aiheista. Teemahaastattelua voi käyttää myös määrällisissä tutkimuksissa, sillä sen aineistosta voidaan muuttaa myös tilastollisen analyysin edellyttämään muotoon. Teemahaastattelua tehdessä haastattelijan tehtävä on huolehtia että vastaaja pysyy annetuissa teemoissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 197-198; Vilka 2005, 100-104.)

Teemahaastattelun yksi ongelma on se että kysymykset peilaavat usein käsitystä tutkitavasta asiasta. Näin ollen jos vastaaja tunnistaa tämän hän saattaa vastata tutkijan toivomalla tavalla eikä omien kokemusten ja mielipiteiden mukaan, jolloin tutkimusaineisto ei vastaa välttämättä tutkimusongelmaan eikä vastaa tutkimuksen tavoitetta. Tämän takia haastattelijan tulee välttää kaikkia kysymyksiä joihin voi vastata kyllä tai ei. Yksi ongelma on jos kysymyksiä on liikaa. Kysymysten muoto ratkaisee ja haastattelijan kannattaa pyrkiä saada vastaajan kuvailemaan käytännön esimerkein kokemuksiaan. (Vilka 2005, 104-106.)

Tutkimusta voidaan kokonaisuudessaan pitää melko luotettavana. Syksyllä 2011 tehty suppeampi tutkimus samasta aiheesta antoi hyvin samanlaiset tulokset kuin keväällä 2012 tehty tutkimus. Tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat luotettavia, mutta tutkimuksessa olisi voitu käyttää uudempia kirjall lähteitä. Myös kansainvälisiä lähteitä on käytetty melko vähän. Tutkimuksen prosessi eteni hallitusti eikä tutkimuksessa esiintynyt suuria ongelmia tutkimuksen teko vaiheessa. Tutkimuksen toteutus sähköpostikyselynä oli onnistunut, sillä vastauksia saatiin kerättyä yhteensä 133. Kyselyitä lähetettiin yhteensä 216 henkilölle, joten vastausprosentti oli 62. Tavoitteena oli saada 100 vastausta. Tutkimuksessa esiintyy kaksi ongelmaa, jotka on otettava huomioon tutkimustuloksia tarkastellessa. Ensimmäinen ongelma on, että joskus asiakas saattaa soittaa asiakaspalveluun useamman kerran saman päivän aikana. Jos joku kyselyyn vastaajista on tehnyt näin, ei voida olla täysin varmoja, että asiakas on arvioinut juuri sen virkailijan asiakaspalvelua, jonka kyselyn tutkija on asiakkaalle lähettänyt. Tällä ei ole vaikutusta yleisesti tutkimustuloksia tarkastellessa, mutta kun katsotaan virkailijoiden tutkimustuloksia yk-

sitellen on tämä seikka otettava huomioon. Toinen ongelma on, että tutkimusta tehdessä oli tarkoitus poistaa tutkimustuloksista kaikkien sellaisten asiakkaiden vastaukset, joiden asia ei koskenut Holiday Clubin Contact Centeriä. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat soittavat usein väärään paikkaan ja tällöin ei voida tutkia esimerkiksi virkailijoiden tuotetuntemusta, jos asiakas on itse soittanut väärään paikkaan. Kyselyn monivalintakysymyksen viimeinen vastausvaihtoehto oli ”asiani ei koskenut Holiday Clubin keskusvaraamo, mitä asia koski”, jolla pyrittiin poistamaan tutkimustuloksista väärään paikkaan soittaneiden vastaajien vastaukset. Kaikista vastaajista 2 vastasi soittaneensa väärään paikkaan. Näiden kahden vastaajan vastauksia ei kuitenkaan saatu poistettua tutkimustuloksista. Prosentuaalisesti näiden vastaajien osuus on 1.5%, joten heidän vastaukset eivät vaikuta merkittävästi tutkimustuloksia tarkastellessa. On kuitenkin huomioitava myös, että vastaajissa saattaa silti olla useampi asiakas joka on soittanut väärään paikkaan, mutta ei ole ymmärtänyt sitä kyselyyn vastatessaan. Muuten tutkimuksessa ei esiinny suurempia ongelmia ja tutkimustuloksia voidaan pitää melko luotettavina. Contact Centeriin tulee keskimäärin viikossa noin 5000 puhelua. Kyselyitä kerättiin 2 viikon ajan, joten puheluita on tullut noin 10 000 aineistoa kerättäessä. Näin olleen 133 kyselyn vastaajan mielipiteet asiakaspalvelun laadusta ovat vain suuntaa antavia, sillä vastaajat edustavat vain pientä osaa Contact Centeriin soittaneista asiakkaista. Tutkimuksen tekijä on ollut itse yli neljä vuotta Contact Centerissä töissä, joka on helpottanut tutkimuksen tekoa, mutta samanaikaisesti se saattaa vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen. Esimerkiksi tutkimuksen kehitysehdotukset ovat tulleet tutkimustulosten lisäksi siitä, mitä tutkija kokee tarpeelliseksi kehittää työpaikallaan, joten voi olla että kehitysehdotukset olisivat olleet toisenlaiset samojen tutkimustulosten perusteella, jos tutkija ei itse työskentelisi Holiday Clubilla. Keväällä 2012 tehdyt suuret muutokset hotellien myyntipalvelujen yhdistyessä Contact Centeriin saattavat vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun, sillä muutos on tuonut monia uusia virkailijoita Contact Centeriin. Näin olleen tutkimus on ajankohtainen, koska on tärkeää varmistaa ettei muutos näy asiakaspalvelun laadussa. Tutkimusta voidaan pitää merkittävänä, sillä Holiday Clubin Contact Centerissä ei ole tehty aiemmin asiakastyytyväisyyskyselyitä. Tutkimus antoi tuloksia, joita voidaan käyttää hyväksi asiakaspalvelun laatua kehittäessä.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta saadut tulokset. Raportissa käsitellään kaikkien kysymysten tutkimustulokset. Osasta tutkimustuloksista esitetään tässä luvussa ainoastaan tiivistettyä tietoa. Kaikkien kyselyn kysymysten tarkat vastaukset löytyvät liitteenä 2 raportin lopusta.

Tutkimustuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että palvelun laatu Holiday Clubin Contact Centerissä on hyvä. Vastaajista vähän yli puolet piti yleisesti palvelun laatua erittäin hyvänä. Ainostaan 5 vastaajaa oli sitä mieltä, että palvelun laatu oli huono eikä kukaan vastaajista ollut sitä mieltä että palvelun laatu olisi ollut erittäin huono. Ensimmäinen kysymys oli onko asiakas Holiday Clubin viikko-osakas. Vastaajista 42,9% oli Holiday Clubin viikko-osakkaita. Jos asiakkaiden mielipiteitä yleisestä palvelun laadusta vertaillaan viikko-osakkaiden ja muiden asiakkaiden välillä voidaan todeta, että Holiday Clubin viikko-osakkaat ovat hieman tyytyväisempiä saamaansa palveluun. Alla olevasta taulukosta 1 näkyy, miten vastaukset jakautuvat yleisestä palvelun laadusta kaikkien vastaajien, Holiday Clubin viikko-osakkaiden sekä muiden asiakkaiden kesken.

Taulukko 1. Yleinen arvosana palvelun laadusta (n=133)

	Kaikki vastaajat	Holiday Clubin viikko-osakkaat	Muut asiakkaat
Erittäin huono	0%	0%	0%
Huono	3,8%	3,5%	3,9%
Hyvä	45,1%	40,4%	48,7%
Erittäin hyvä	51,1%	56,1%	47,4%

Kyselyn toinen kysymys oli mistä asiakas oli löytänyt puhelinnumeron, soittaessaan Holiday Clubin keskusvaraamoon. Pääosa asiakkaista oli ottanut numeron Internetistä. Viikko-osakkaiden ja muiden asiakkaiden välillä oli silti suuri ero sillä muista asiakkaista 46.1% oli ottanut numeron Internetistä, kun taas viikko-osakkaista numeron oli ottanut Internetistä ainoastaan 28.1%. Monet olivat saaneet numeron sähköpostiin tulleesta kirjeestä tai suoramarkkinointikirjeestä. Näyttäisi siltä, että sähköposti tavoittaa viikko-

osakkaat muita asiakkaita paremmin, sillä viikko-osakkaista 33.3% oli löytänyt puhelinnumeron sähköpostista, kun taas muista asiakkaista ainoastaan 7.9% oli löytänyt puhelinnumeron sähköpostista. Kaikista vastaajista yhteensä 22% kertoi löytäneensä puhelinnumeron muualta kuin valmiiksi annetuista vaihtoehtoista. 11% asiakasta kertoi löytäneensä numeron lahjakortista, muutamat asiakkaista olivat löytäneet laskusta ja muutamilla asiakkailla oli ollut numero valmiina tallennettuna kännykkään. Yksi asiakas kertoi saaneensa numeron RCI:ltä, yksi Kuusamon Tropiikin puhelinvastaajasta, jossa kerrotaan, että kyseinen numero on väärä ja että asiakas voi soittaa keskusvaraamoon, yksi kertoi saaneensa numeron Tehyltä (sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestö) jonka jäsenet saavat Holiday Clubilta alennusta, yksi oli saanut numeron anopiltaan joka on Holiday Clubin viikko-osakas.

Kolmas kysymys oli minkä takia asiakas oli soittanut Holiday Clubin keskusvaraamoon. Taulukosta 2 näkyy, miten vastaukset ovat jakautuneet kaikkien kyselyyn vastaajien, viikko-osakkaiden ja muiden asiakkaiden kesken. Suurin ero näkyy siinä, että viikko-osakkaat soittivat varatakseen lomahuoneistoa suhteellisesti enemmän kuin muut asiakkaat. Muut asiakkaat taas soittivat suhteessa hieman enemmän viikko-osakkaita varatakseen hotellihuonetta. Vastaajista 15.8% kertoi asian olevan jokin muu asia kuin kyseisistä vaihtoehtoista. Muita asioita oli mm. viikko-osakkaan omistaman viikon vuokratoimeksiannon peruminen, asiakas ei ollut saanut luvattua lahjakorttia, varauksen lasku sekä Holiday Clubin koejäsenyys. Kaksi vastaajista valitsi myös, ettei heidän asia koskenut Holiday Clubin keskusvaraamoa. Toinen heistä jätti vastaamatta mitä asia koski ja toinen kertoi asian koskeneen lastenmaailmaan ajanvarausta. Tutkimuksen tarkoituksena oli jättää huomioimatta asiakkaiden vastaukset, jotka olivat soittaneet väärään paikkaan, mutta koska tutkimuksen raportoinnista ei pystynyt jättämään näiden kahden vastaajan vastauksia pois, on heidän vastaukset huomioitu myös raportissa vaikka heidän asiansa ei koskenut keskusvaraamoa.

Taulukko 2. Asiani koski (n=133)

	Kaikki vastaajat	Holiday Clubin viikko-osakkaat	Muut asiakkaat
Tutustumisloman varausta	21.8%	21.1%	22.4%
Lomahuoneiston varausta	16.5%	28.1%	7.9%
Hotellihuoneen varausta	24.8%	19.3%	28.9%
Lahjakortti varausta	14.3%	12.3%	15.8%
Esittelyajan varaus- ta	3.8%	1.8%	5.3%
Kokoustilojen va- rausta	3%	0%	5.3%
Varauksen perumis- ta	2.3%	1.8%	2.6%
Viikko-osaketta koskevaa asiaa	7.5%	12.3%	3.9%
Joku muu asia	15.8%	14%	17.1%
Asia ei koskenut keskusvaraamoaa	1.5%	1.8%	1.3%

Taulukosta 3 näkyy keskiarvot asiakkaiden antamista arvosanoista kyselyiden väittämiin. Arvosanat olivat asteikolla 1-4, joista 1 oli täysin samaa mieltä ja 4 täysin eri mieltä. Vaihtoehtona oli antaa myös 0, joka merkitsi en osaa sanoa. Väittämät olivat negatiivisia väittämiä, joten arvosana 4 oli paras arvosana, jonka asiakas pystyi antamaan. Kaikista väittämistä keskiarvo oli yli 3, joten yleisesti voidaan todeta että palvelun laatu on asiakkaiden mieltä ollut hyvä. Huonoimman keskiarvon on saanut ”puheluuni vastattiin hitaasti” väittäjä. Parhaimman keskiarvon sai väittäjä ”asiakaspalvelija oli epäystävällinen”, joten asiakkaat kokivat parhaimmaksi osaksi palvelua sen että asiakaspalvelija oli ollut ystävällinen.

Taulukko 3. Kyselyiden väittämien vastausten keskiarvot (n=133)

Puheluuni vastattiin hitaasti	3,17
Asiakaspalvelija puhui epäselvästi	3,56
Asiakaspalvelija oli epäystävällinen	3,69
Asiakaspalvelija tunsi tuotteet huonosti	3,41
Asiakaspalvelija ei osannut vastata kysymyksiini	3,55
Asiakaspalvelija ei kuunnellut minua	3,70
Saamani palvelu ei ollut sujuvaa	3,54
En saanut asiaani hoidettua puhelun aikana	3,65
En saanut lopuksi yhteenvetoa sovituista asioista	3,44

Kun väittämien vastaukset jaetaan karkeasti kahteen luokkaan, jotka ovat ”samaa mieltä” ja ”erimieltä” voidaan todeta, että kaikista väittämistä enemmistö on erimieltä väittämien kanssa. Taulukosta 4 voi tarkastella vastauksia kaikkien vastaajien kesken sekä viikko-osakkaiden ja muiden asiakkaiden kesken. Kun tarkastelee mielipiteitä kaikkien vastaajien kesken voidaan todeta, että lukuun ottamatta väitteitä ”asiakaspalvelija oli epäystävällinen” ja ”asiakaspalvelija ei kuunnellut minua” noin joka kymmenes vastaaja koki palvelussa olevan jotain puutteita. Mielipiteet vaihtelee hieman viikko-osakkaiden ja muiden asiakkaiden välillä, mutta suuria eroja ei ole kuitenkaan havaittavissa. Muut asiakkaat olivat viikko-osakkaihin verrattuna enemmän samaa mieltä väittämien ”asiakaspalvelija puhui epäselvästi”, ”asiakaspalvelija tunsi tuotteet huonosti” ja ”en saanut lopuksi yhteenvetoa sovituista asioista” väittämien kanssa. Viikko-osakkaat olivat taas muita asiakkaita enemmän samaa mieltä väittämän ”asiakaspalvelija ei osannut vastata kysymyksiini” kanssa. Taulukossa 4 ei ole otettu huomioon ”en osaa sanoa” vastauksia.

Taulukko 4. Väitteiden tulokset jaettuna samaa ja erimielitä vastauksiin (n=133)

	Kaikki vastaajat		Viikko-osakkaat		Muut asiakkaat	
	Samaa mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä
Puheluuni vastattiin hitaasti	16,54%	81,2%	17,6%	77,2%	15,7%	84,2%
Asiakaspalvelija puhui epäselvästi	13,5%	86,4%	10,5%	89,4%	15,8%	84,2%
Asiakaspalvelija oli epäystävällinen	7,6%	92,4%	8,8%	91,3%	6,5%	93,4%
Asiakaspalvelija tunsu tuotteet huonosti	11,3%	86,5%	8,8%	87,7%	13,2%	85,6%
Asiakaspalvelija ei osannut vastata kysymyksiini	12,8%	87,2%	15,8%	84,2%	10,5%	89,5%
Asiakaspalvelija ei kuunnellut minua	6,1%	94%	3,5%	96,5%	7,9%	92,1%
Saamani palvelu ei ollut sujuvaa	9,8%	90,3%	10,5%	89,5%	9,2%	90,8%
En saanut asiaini hoidettua puhelun aikana	10,6%	89,5%	8,8%	91,2%	11,9%	88,2%
En saanut lopuksi yhteenvedoa sovituista asioista	12,1%	85%	7,1%	86%	15,8%	84,3%

Koska tutkimuksesta saaduista tuloksissa ei ole suuria eroja kun tuloksia tarkastelee prosenttien ja keskiarvojen avulla on väittämien tulokset on laskettu indekseihin, joiden avulla vastauksia pystyy tarkastelemaan tarkemmin. Näin tuloksista saatiin paremmin vertailukelpoisia. Vaihteluväli indekseissä on 421-492. Väittämät joiden indeksilukumeni alle 460, on asioita joihin tulisi kiinnittää huomiota asiakaspalvelussa. Väittämät olivat ”puheluuni vastattiin hitaasti”, ”asiakaspalvelija tunsu tuotteet huonosti” ja ”en saanut lopuksi yhteenvedoa sovituista asioista”. Väittämät, joiden indeksiluvut ovat yli 490 ovat asioita, jotka ovat loistavalla mallilla asiakaspalvelussa. Nämä väittämät olivat ”asiakaspalvelija oli epäystävällinen” ja ”asiakaspalvelija ei kuunnellut minua”. Näin ollen kyselyyn vastaajat kokivat palvelun erittäin ystävälliseksi ja että asiakaspalvelija kuunteli heitä erittäin hyvin.

Taulukko 5. Indeksiluvut kyselyn väittämien tuloksista (n=133)

	Indeksit
Puheluuni vastattiin hitaasti	421
Asiakaspalvelija puhui epäselvästi	474
Asiakaspalvelija oli epäystävällinen	491
Asiakaspalvelija tunsu tuotteet huonosti	454
Asiakaspalvelija ei osannut vastata kysymyksiini	472
Asiakaspalvelija ei kuunnellut minua	492
Saamani palvelu ei ollut sujuvaa	471
En saanut asiaani hoidettua puhelun aikana	486
En saanut lopuksi yhteenvedoa sovituista asioista	458

Kaikille Contact Centerin myyntivirkailijoille oli tehty oma kyselylomake. Asiakkaille lähetettiin sen virkailijan kysely kenen kanssa oli asioinut, joten näin pystyttiin tarkastelemaan tutkimustuloksia kaikkien virkailijoiden osalta erikseen. Alla olevasta taulukosta näkyy miten keskiarvot yleisestä palvelusta oli jakautunut kullekin virkailijalle. Keskiarvon perässä on vastaajien määrä. Kun vertaa virkailijoiden tutkimustuloksia keskenään voidaan todeta, että kaikkien virkailijoiden tulokset ovat hyvät ja ettei tuloksissa ole havaittavissa suuria eroja. On kuitenkin otettava huomioon, että vastaajien määrä vaihteli kunkin virkailijan osalta, joten tämä vaikuttaa hieman tutkimustulosten vertailukelpoisuuteen. Keskimääräisesti vastauksia saatiin virkailijaa kohden 6. Contact Centerissä on 23-myyntivirkailijaa töissä. Kyselyyn vastauksia saatiin yhteensä 21 virkailijan osalta.

Taulukko 6. Virkailijoiden keskiarvot yleisestä palvelun laadusta / vastaajien määrä (n=133)

	Keskiarvo yleisestä palvelun laadusta / vastaajien määrä
Virkailija 1	3,22 / 9
Virkailija 2	3,5 / 6
Virkailija 3	3,25 / 12
Virkailija 4	3,43 / 7
Virkailija 5	4 / 1
Virkailija 6	3,67 / 12
Virkailija 7	3,4 / 5
Virkailija 8	3,25 / 8
Virkailija 9	3,67 / 3
Virkailija 10	3,43 / 7
Virkailija 11	3,5 / 4
Virkailija 12	3,6 / 5
Virkailija 13	3,67 / 6
Virkailija 14	3,44 / 9
Virkailija 15	4 / 1
Virkailija 16	3,57 / 7
Virkailija 17	3,5 / 4
Virkailija 18	4 / 2
Virkailija 19	3,43 / 7
Virkailija 20	3,5 / 12
Virkailija 21	3,5 / 6

Asiakkailta kysyttiin kyselyn lopuksi avoin kysymys, onko asiakkaalla antaa muuta palautetta. Palautetta tuli mm. asiakaspalvelijoiden tuotetuntemuksesta ja asiakaspalvelutaidoista, laskutuksesta/rahojen palautuksesta, tekniikasta, lahjakorteista, hoito-, ravintola-, ja harrastevarauksista, jonottamisesta, tutustumisloman esittelyajasta, puhelinnumerojen löydettävyydestä sekä osakasalennuksesta. Suurin osa palautteesta oli negatiivista, mutta positiivisia palautteita tuli eniten asiakaspalvelijoiden ystävällisyydestä. Seit-

semän vastaajista kertoi ”muuta palautetta” kohdassa saaneensa ystävällistä palautetta. Muutamia palautteita tuli myös epäystävällisyydestä ja siitä ettei asiakaspalvelija ollut osannut vastata asiakkaan kysymyksiin. Negatiiviset palautteet liittyvät myös esimerkiksi lahjakortin voimassaoloaikoihin. Kolme vastaajista valitti lahjakorteista. Teknisistä asioista valitti neljä vastaajaa. Kaksi kertoi ettei ollut kuullut kunnolla puhetta, sillä puhelimesta oli kuulunut rapinaa. Yksi antoi palautetta siitä, että tietokonejärjestelmä oli hidas ja yksi vastaajista ihmetteli ettei luottokorttiohjelma ollut toiminut. Neljä vastaajista valitti, etteivät olleet saaneet sovittua laskua tai varausvahvistusta, joten olivat joutuneet soittamaan uudestaan. Yksi kertoi soittaneensa asiasta jo toisen kerran. Yksi asiakas valitti myös, että on odottanut rahojen palautusta kauan eikä häntä ole tiedotettu asiasta mitenkään. Muutama asiakas valitti myös pieleen menneestä pöytä- tai harrastevarauksesta.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimustuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että asiakaspalvelu on hyvällä mallilla Holiday Clubin Contact Centerissä. Jo syksyllä 2011 pienemmässä mittakaavassa tehty tutkimus osoitti, että asiakaspalvelun laatu on hyvä, mutta nykyinen laajempi tutkimus varmensi asian. Syksyn 2011 tutkimuksessa kyselyn väittämät olivat positiivisessa muodossa ja tutkimus toteutettiin puhelinkyselynä. Koska tutkimustulokset olivat syksyn 2011 tutkimuksen mukaan niin hyvät, opinnäytetyön tutkimuksessa kyselyn väittämät käännettiin negatiiviseksi. Näin varmistettiin, ettei asiakkaita johdateltaisiin vastaamaan positiivisesti. Kevään 2012 kysely tehtiin puhelinkyselyn sijaan sähköpostikyselynä, jotta vastaajat uskaltaisivat antaa oikean mielipiteensä. Vaikka kevään 2012 tutkimuksen toteutukseen tehtiin muutoksia, voidaan silti todeta, että tutkimustulokset ovat hyvin samanlaiset kuin syksyn 2011 tulokset. Kyselyn tuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että vastaajat kokivat kaikista parhaimmaksi asioiksi palvelussa sen että asiakaspalvelija oli ystävällinen ja että hän kuunteli asiakasta.

Vaikka tutkimustulokset ovat hyvät, on tärkeää nostaa esille asiakaspalvelun heikoimmat kohdat ja pohtia niille kehitysehdotuksia. Kolme heikointa kohtaa asiakaspalvelussa olivat: vastaajat kokivat joutuvansa odottamaan ennen kuin puheluun vastattiin, asiakaspalvelija tunsu tuotteet huonosti ja asiakkaat eivät saaneet lopuksi yhteenvetoa sovituista asioista. Kun tarkastellaan taulukkoa 4, johon vastaukset on jaettu ”samaa mieltä” ja ”erimieltä” vastauksiin, voidaan myös todeta että väittämät ”asiakaspalvelija puhui epäselvästi” ja ”asiakaspalvelija ei osannut vastata kysymyksiini” saivat myös yli 10% ”samaa mieltä” vastauksia kuten kolmen aiemmin mainitun väittämän lisäksi.

Väittämä ”asiakaspalvelija ei osannut vastata kysymyksiini” sai yli 10% samaa mieltä vastauksia. Väittämä on kytköksissä suoraan asiakaspalvelijoiden tuotetuntemukseen, joten voidaan todeta että myyntivirkailijoiden asiantuntijuus kaipaisi parannusta. Kuten Gröroos (2000) toteaa pätevyys on yksi asioista, joilla asiakas arvioi saamansa palvelun laatua. Pätevyys mitataan henkilöstön tiedoilla ja taidoilla. Contact Centerin myyntivirkailijoiden tuotetuntemusta voisi parantaa esimerkiksi pitämällä säännöllisesti koulutusta Holiday Clubin kohteista sekä tuotteista. Tämän lisäksi Contact Centerissä voisi pitää viikoittain suullisesti lyhyitä tiedotuksia henkilöstölle siitä, mitä missäkin kohteessa ta-

pahtuu, jotta henkilöstö pysyisi ajan tasalla. Tämä voisi auttaa henkilöstöä pysymään ajan tasalla, sillä sähköpostiin tulevien tiedotteiden määrä on suuri, joten kaikkea sinne tulevaa tietoa ei pysty sisäistämään. Contact Centerin tietojärjestelmiin tehdään parhailaan parannuksia, jotka tulevat jatkossa helpottamaan myyntivirkailijoiden työtä siten, että he löytävät helpommin ja enemmän tietoa kohteista ja tuotteista suoraan tietokoneelta. Tämä muutos tulee todennäköisesti parantamaan myyntivirkailijoiden tuotetuntemusta. Yksi hyvä keino parantaa virkailijoiden tuotetuntemusta olisi, jos virkailijat pääsisivät tutustumaan Holiday Clubin kohteisiin. Tämä voisi helpottaa tuotetuntemusta sekä myyntiä, sillä virkailijoiden olisi helpompi kertoa kohteista ja myydä niitä, jos ovat oikeasti käyneet paikanpäällä. Kuten myös Lecklin (2006) toteaa, yksi tekijöistä joka takaa parhaan laadun on koulutettu ja osaava henkilökunta. Näin ollen on tärkeää että Contact Centerin myyntivirkailijoiden tuotetuntemus paranee, jotta asiakkaat kokevat saavansa hyvää palvelua. Vaikka tutkimuksessa ei tutkittu myyntiä, voisi olettaa että tuote- ja kohdetuntemuksen kasvaessa, myös myyntiluvut voisi nousta. Yksi heikommista asioista palvelussa oli myös se, että asiakkaat kokivat, etteivät he saaneet yhteenvedoa sovituista asioista puhelun lopuksi. Näin ollen Contact Centerissä voisi olla myös ohjeistus, että asiakkaalle tulee aina tehdä yhteenvedo puhelun lopuksi.

Kuten Performance Research Associates (2006) kirjoittaa yksi tärkeä seikka puhelimes- sa tapahtuvassa asiakaspalvelussa on, että puheluun vastataan mahdollisimman nopeasti. Kyselyn vastaajat olivat eniten samaa mieltä väittämän ”puheluuni vastattiin hitaasti” kanssa. Jos mahdollista, henkilöstöä voisi kasvattaa hieman, jotta asiakkaat pääsisivät helpommin läpi asiakaspalveluun. Performance Research Associates korostaa, että puhelimen kautta tapahtuvassa asiakaspalvelussa äänenkäytöllä on eniten merkitystä, sillä asiakas muodostaa mielipiteensä asiakaspalvelijasta puhelimesta asiakaspalvelijan äänensävyistä sekä äänensoinnista. Koska väittämä asiakaspalvelija puhui epäselvästi sai 13,5% samaa mieltä vastauksia tulisi asiakaspalvelijoiden kiinnittää huomiota siihen, että puhuvat selvemmin ja että esimerkiksi kuulokkeiden mikrofoni on kunnossa. Väittämällä on kyselyssä tarkoitettu juuri myyntivirkailijoiden artikulointia, mutta väittämän voi ymmärtää myös siten että asiakaspalvelija on puhunut sekavasti eikä asiakas ole ymmärtänyt mitä asiakaspalvelija puhuu. Näin ollen ei voida olla varmoja miten vastaajat ovat väittämän ymmärtäneet, joten myyntivirkailijoiden kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten selvästi he esittävät asiansa asiakkaalle.

Avoimien vastausten perusteella voidaan todeta, että myyntivirkailijoiden tulisi kiinnittää huomiota laskujen ja varausvahvistusten lähettämiseen, sillä neljä vastaajaa kertoivat etteivät olleet saaneet sovittua laskua ja varausvahvistusta, vaikka olivat soittaneet asiasta jo kerran tai useamman kerran asiakaspalveluun. Virkailijoilla on käytössään lista, johon he kirjoittavat varausnumeron ylös ja lähettävät laskuja varausnumeroiden perusteella, kun heillä on aikaa. Laskujen lähettäminen asiakkaille on tärkeä toimenpide ja jottei laskuja jäisi lähettämättä yksi kehitysehdotus voisi olla, että virkailijat lähettäisivät laskut ja varausvahvistukset heti puheluiden jälkeen. Tämä kuitenkin tarkoittaa henkilöstön määrän kasvattamista, jotta vapaita virkailijoita olisi kokoajan ottamassa uusia puheluita. Muutama asiakas kertoi myös, että myyntivirkailija oli antanut väärän puhelinnumeron tai että Internetistä löytyy väärä puhelinnumero. Kuten Grönroos (2000) toteaa, totuuden hetkillä yrityksellä on mahdollisuus todistaa palvelun laatu. Jos asiakas haluaa soittaa varatakseen palvelun ja puhelinnumeron on väärä, totuuden hetki on jo huonosti hoidettu eikä asiakas välttämättä jaksaa ottaa selvää oikeasta numerosta ja saat- taan jättää palvelun kokonaan varaamatta. Vaikka asiakas löytäisi oikean numeron ja varaisi palvelun, on ensimmäinen totuuden hetki hoidettu huonosti ja näin ollen se on huonontanut palvelun laatua. Kuten Grönroos (2000) kirjoittaa uusi totuuden hetki huonon totuuden hetken jälkeen, on vaivalloisempaa ja tehottomampaa kuin hyvin hoidettu totuuden hetki. Tämän takia palvelu tulisi hoitaa niin, ettei huonoja totuuden hetkiä syntyisi. Näin ollen olisi tärkeää, että myyntivirkailijoilla ja Internetissä olisi oikeat tiedot, puhelinnumerot jne. ja näitä päivitetäisiin jatkuvasti, jottei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä tulisi. Myös luvattujen laskujen ja varausvahvistusten lähettämättä jättäminen on huonosti hoidettu totuuden hetki, joka heikentää palvelun laatua. Jokaisen myyntivirkailijan tulisi pyrkiä siihen, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä syn- tyisi.

Tällä hetkellä Holiday Clubin Contact Centerissä ei kerätä asiakaspalautetta säännöllisesti eikä siellä toteuteta asiakastytyväisyystutkimuksia. Kuten Aarnikoivu (2005) toteaa menestyvissä yrityksissä palautetta tulisi kerätä säännöllisesti ja systemaattisesti. Lec- klinin (2006) mukaan asiakastytyväisyys ja myynti ovat riippuvaisia toisiaan ja myös siksi on tärkeää että asiakastytyväisyyttä seurataan. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että vaikka myyntiluvut ovat yksi Contact Centerin laadun mittareista, se ei yksiltään

riitä, vaan myös asiakastyytyväisyyttä olisi tutkittava säännöllisesti. Contact Centerissä voitaisiin esimerkiksi ottaa sellainen käytäntö, että kun asiakas antaa jotain palautetta suoraan myyntivirkailijalle, myyntivirkailija kirjoittaisi palautteen ylös. Kerran kuussa palautteet voisi koota yhteen ja näin palautetta voisi seurata säännöllisesti. Jos palautteet kohdistuisivat jatkuvasti samaan aiheeseen siihen tulisi reagoida. Tämän lisäksi Internetiin voisi laittaa kohdan, jonne asiakas voisi jättää palautetta Holiday Clubille. Kaikki palautteet, jotka koskisivat Contact Centeriä tulisivat Contact Centeriin esimerkiksi kerran kuussa ja ne voitaisiin käydä läpi samalla kun asiakkaiden suulliset palautteet läpikäytäisiin. Laadunvalvonnan kannalta olisi hyvä, jos Contact Centerissä tehtäisiin säännöllisin väliajoin esimerkiksi kerran vuodessa asiakastyytyväisyys tutkimuksia. Asiakastyytyväisyys tutkimukset voisi toteuttaa esimerkiksi puhelin- tai sähköpostikyselyitä. Usein tutkimustuloksia tarkastellaan prosentteina, mutta indekset ovat myös hyvä tapa analysoida tutkimustuloksia. Contact Centerissä voisi seurata asiakastyytyväisyys tutkimus tuloksia indekseinä, jolloin olisi helpompi havaita mahdolliset muutokset ja reagoida niihin.

Aarnikoivu (2005) toteaa myös, että reklamaatiot, jotka ovat myös yksi osa palautetta, on erityisen tärkeä hoitaa kunnolla, sillä huonosti hoidettu reklamaatio saattaa johtaa asiakassuhteen katkeamiseen. Kuten Holiday Clubin kehitysjohtaja totesi haastattelussa, Holiday Clubin Contact Centerissä on ollut ongelmia reklamaatioiden käsittelyiden kanssa ja tähän olisi tultava muutos. Eräs ratkaisu asiaan voisi olla, että jokaisesta Holiday Clubin kohteesta nimettäisiin reklamaatiovastaava, joka vastaa reklamaatioista ja joille Contact Centerin myyntipäällikkö lähettää reklamaation. Vastaus reklamaatioon asiakkaalle voisi kuitenkin tulla Contact Centerin myyntipäällikön kautta, jotta myyntipäällikkö tietää asian tulleen hoidetuksi. Reklamaatioon tulisi vastata aina mahdollisimman nopeasti, joten olisi hyvä ottaa säännöksi vastata reklamaatioon esimerkiksi 2 vuorokauden sisällä. Jos asia olisi erittäin hankala ja monimutkainen ja selvityksessä menisi kauemmin, tulisi asiakasta informoida välissä, jotta asiakas tietää asian olevan hoidossa. Internetiin voisi laittaa erikseen lomakkeen, johon reklamaatiot täytetään, jotta reklamaatiot ei huku muun sähköpostin sekaan.

Yksi tutkimuksen ongelmakohdista on, että kun tarkastellaan virkailijoiden saamia vastaustuloksia keskenään on riski, että kyselyyn vastaaja on saattanut soittaa samana päi-

vänä asiakaspalveluun moneen kertaan. Jos näin on käynyt asiakas on saattanut kyselyä täyttäessään arvioida joltain toiselta virkailijalta saamaansa palvelua. Virkailijat saivat myös erimäärän vastauksia kyselyihin, joten tämä on otettava myös huomioon kun vertaillaan tutkimustuloksia virkailijoiden osalta erikseen. Kaikkien virkailijoiden saama keskiarvo oli yli 3 yleistä palvelun laatua tarkastellessa. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelu Contact Centerissä on yleisesti hyvin tasalaatuista, joka on erittäin hyvä sillä kuten Lecklin (2006) painottaa että asiakkaan saama palvelun taso täytyy pysyä samanlaisena asiakaspalvelijasta riippumatta, sillä jos palvelu ei ole tasalaatuista, saattaa se herättää asiakkaassa epäluottamusta ja tyytymättömyyttä yritystä kohtaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Holiday Clubin Contact Centerin asiakaspalvelun laatu ja tutkija koki onnistuneensa tavoitteessa hyvin. Tutkimus antaa kattavan kuvan asiakkaiden mielipiteistä eri asiakaspalvelun osa-alueilla. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että Contact Centerin asiakaspalvelun laatu on hyvä ja tasainen, mutta kuten teoria osuudessa useaan otteeseen korostetaan, on laadun määrittely ja sen tutkiminen yrityksen menestyksen kannalta tärkeää, joten tärkein asia johon Holiday Clubin Contact Centerissä kannattaisi tutkimuksen tuloksena panostaa on että laatu määriteltäisiin tarkemmin ja että laatua mitattaisiin tulevaisuudessa säännöllisesti sekä johdonmukaisesti.

Taulukoissa 7. ja 8. on tiivistetty kaikki kehitysehdotukset yhteen. Taulukossa 7. on kaikki asiat joita tulisi kehittää, jotka liittyvät myyntivirkailijoiden työhön. Taulukossa 8. on tiivistetty kaikki kehitysehdotukset jotka liittyvät, miten palvelun laatua voisi tulevaisuudessa mitata Holiday Clubin Contact Centerissä.

Taulukko 7. Kehitysehdotuksia myyntivirkailijoiden työhön.

Kehitettävä asia	Kehittämisehdotus	Kehittämisehdotus	Kehittämisehdotus
Asiakkaiden jonottaminen	Henkilöstön kasvataminen Contact Centerissä		
Asiantuntijuus	Jatkuva kouluttaminen tuotteista ja kohteista	Suulliset tiedotukset / Palaverit	Tutustuminen kohteisiin paikanpäällä
Yhteenveto puhelun lopuksi	Sääntö siitä, että yhteenveto on tehtävä asiakkaalle aina puhelun lopuksi		
Epäselvä puhe	Myyntivirkailijoiden on kiinnitettävä huomiota puheeseen ja artikulointiin	Varmistettava säännöllisesti, että tekniset asiat on kunnossa, kuten kuulokkeet ja mikrofoni	Varmistettava, että puhe/sanat on selkeää ja johdonmukaista
Totuuden hetket esim. luvattujen laskujen lähettäminen ja oikeat tiedot	Laskujen ja varausvahvistusten lähettäminen aina puhelun jälkeen	Tietoja kohteista, puhelinnumeroista jne. päivitettävä jatkuvasti sekä virkailijoiden käyttöön että Internetiin	Pyrittävä siihen, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä tule

Taulukko 8. Kehitysehdotukset palvelun laadun valvomiseen ja mittaamiseen.

Myyntivirkailijat kirjoittavat ja tallentavat asiakkaiden suullisen palautteen tietokoneelle	Internetiin kohta ”palaute”, johon asiakkaat voivat antaa avointa palautetta
Reklamaatioista vastaavat virkailijat joka kohteessa → Kaikki reklamaatiot myyntipäällikön kautta	Kerran vuodessa asiakastyytyväisyystutkimus esimerkiksi sähköposti- tai puhelinkyselynä → Tutkimustulosten seuraminen ja muutoksiin reagoiminen

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WS Bookwell Oy. Juva.

Aikalomat Oy 2012. Mikä on viikko-osake? Luettavissa:

<http://www.aikalomat.fi/yleistietoa> Luettu 10.5.2012

ARDA 2012. American Resorts Development Association. Luettavissa:

<http://www.arda.org/arda/home.aspx> Luettu 5.5.2012

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing. Third Edition. John Wiley & Sons Ltd. England.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Holiday Club Resorts 2010. Holiday Club investoi toiminnanohjausjärjestelmään:

Suomalaisesta palvelukonseptista kansainvälinen vientituote. Luettavissa:

http://www.holidayclub.fi/news/244/holiday_club_investoi_toiminnanohjaus-jarjestelmaan-suomalaisesta-palvelukonsep-tista-kansainvalinen_vientituote/ Luettu: 10.3.2012

Holiday Club Resorts 2011a. Yritys. Luettavissa:

<http://www.holidayclub.fi/tietoayrityksesta/> Luettu: 26.9.2011

Holiday Club Resorts 2011b. Lomaviikko, jonka sinä omistat. Luettavissa:

<http://www.lomaratkaisu.fi/viikko-osake/> Luettu: 4.10.2011

Holiday Club Resorts 2011c. Edut. Luettavissa: <http://www.lomaratkaisu.fi/edut/>

Luettu: 4.10.2011

Holiday Club Resorts 2011d. Käyttö. Luettavissa: <http://www.lomaratkaisu.fi/kaytto/>
Luettu: 4.10.2011

Holiday Club Resorts 2011e. Lomanvaihto. Luettavissa:
<http://www.lomaratkaisu.fi/lomanvaihto/> Luettu: 4.10.2011

Holiday Club Resorts 2011f. Visio, Missio, Arvot. Luettavissa:
<http://www.holidayclub.fi/tietoayrityksesta/visiomissioarvot/> Luettu: 26.9.2011

Holiday Club Resorts 2012a. Tunnusluvut. Luettavissa:
<http://www.holidayclub.fi/tietoayrityksesta/tunnusluvut/> Luettu: 14.3.2012

Holiday Club Resorts, Kehitysjohtaja. 20.4.2012. Haastattelu. Helsinki.

Holiday Club Resorts Vuosikatsastus 2009-2010.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana Tiimi – Miten Tiimi kasvaa vastuuseen? Edita Prima Oy. Helsinki.

Lapland Hotels 2012. Lapin johtava matkailuyritys. Luettavissa:
<http://www.laplandhotels.com/FI/yritysinfo.html> Luettu: 10.5.2012.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Performance research associates 2006. Huippupalvelua asiakkaille. 3 painos. Rastor Oy. Helsinki.

Restel 2012a. Kylpylässä onnellista oloa kokonaisvaltaisesti. Luettavissa:
http://www.restel.fi/hotellit/fi_FI/kylpylahotellit/ Luettu: 10.5.2012.

Restel 2012b. Viiden ketjun 48 hotellia, keskustassa tai luonnon keskellä. Luettavissa:
http://www.restel.fi/hotellit/fi_FI/hotellit/ Luettu: 10.5.2012.

Scandic 2012. Fiksu ajattelu on tärkeintä. Luettavissa:

<http://www.scandichotels.fi/settings/Side-foot/About-us-Container-/Meista/> Luettu: 10.5.2012.

Sokos Hotels 2012. Sokos Hotels – Suomen kattavin hotelliketju. Luettavissa:

<http://www.sokoshotels.fi/hotellit/> Luettu: 10.5.2012.

Suomen viikko-osake yhdistys 2012a. Viikko-osakkeita tuottavat yritykset. Luettavissa:

http://www.suomenviikko-osakeyhdistys.fi/Suomen_viikko-osakeyhdistys/Jasenyriitykset.html Luettu: 14.3.2012.

Suomen viikko-osake yhdistys 2012b. Vierumäki-yhtiöt. Luettavissa:

http://www.suomenviikko-osakeyhdistys.fi/Suomen_viikko-osakeyhdistys/Vierumaki.html Luettu: 14.3.2012.

Suomen viikko-osake yhdistys 2012c. Lomataika Oy. Luettavissa:

http://www.suomenviikko-osakeyhdistys.fi/Suomen_viikko-osakeyhdistys/Lomataika.html Luettu 14.3.2012.

Suomen viikko-osake yhdistys 2012d. Aikalomat Oy. Luettavissa:

http://www.suomenviikko-osakeyhdistys.fi/Suomen_viikko-osakeyhdistys/Aikalomat.html Luettu: 14.3.2012

Suomen viikko-osake yhdistys 2012e. RCI – Resorts Condominius International. Luet-

tavissa: http://www.suomenviikko-osakeyhdistys.fi/Suomen_viikko-osakeyhdistys/RCI.html Luettu: 14.3.2012

Suomen viikko-osake yhdistys 2012f. Interval International. Luettavissa:

http://www.suomenviikko-osakeyhdistys.fi/Suomen_viikko-osakeyhdistys/Interval_international.html Luettu: 14.3.2012.

Suomen Viikko-osakeyhdistys 2012g. Viikko-osake valtakirja maailmanluokan lomailuun. Luettavissa: http://www.suomenviikko-osakeyhdistys.fi/Suomen_viikko-osakeyhdistys/Mika_on_viikko-osake_I.html Luettu: 24.3.2012.

Vierumäki 2012a. Vierumäen palvelut. Luettavissa: <http://www.vierumaki.fi/vierumaen-palvelut/> Luettu 10.5.2012.

Vierumäki 2012b. Myytävät loma-asunnot. Luettavissa: <http://www.vierumaki.fi/lomailijat-ja-liikkujat/myytavat-loma-asunnot/> Luettu: 10.5.2012.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Zeithaml, V. & Bitner, M. 2003. Services Marketing. Third Edition. The McGraw-Hill Companies Inc. United States.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2009. Service Marketing. Fifth Edition. The McGraw-Hill Companies Inc. Singapore.

Liitteet

Liite 1

Olen Holiday Clubin viikko-osakas.

1. Kyllä
2. En

Löysin puhelinnumeron

1. Internetistä
2. Holiday Club Viikko-osakas lehdestä
3. Sähköpostiin tulleesta tarjouksesta
4. Suoramarkkinointi kirjeestä
5. Jostain muualta, mistä?

Asiani koski

1. Tutustumisloman varausta
2. Lomahuoneiston varausta
3. Hotellihuoneen varausta
4. Lahjakortti varausta
5. Esittelyajan varausta
6. Kokoustilojen varausta
7. Varauksen perumista
8. Viikko-osaketta koskevaa asiaa
9. Joku muu asia, mikä?
10. Asiani ei koskenut keskusvaraamoaa, mitä asia koski?

Valitse seuraaville väittämille sopiva vaihtoehto (1 täysin samaa mieltä – 4 täysin erimieltä, 0 en osaa sanoa)

- **Puheluuni vastattiin hitaasti (0-4)**
- **Asiakaspalvelija puhui epäselvästi (0-4)**
- **Asiakaspalvelija oli epäystävällinen (0-4)**
- **Asiakaspalvelija tunsu tuotteet huonosti (0-4)**

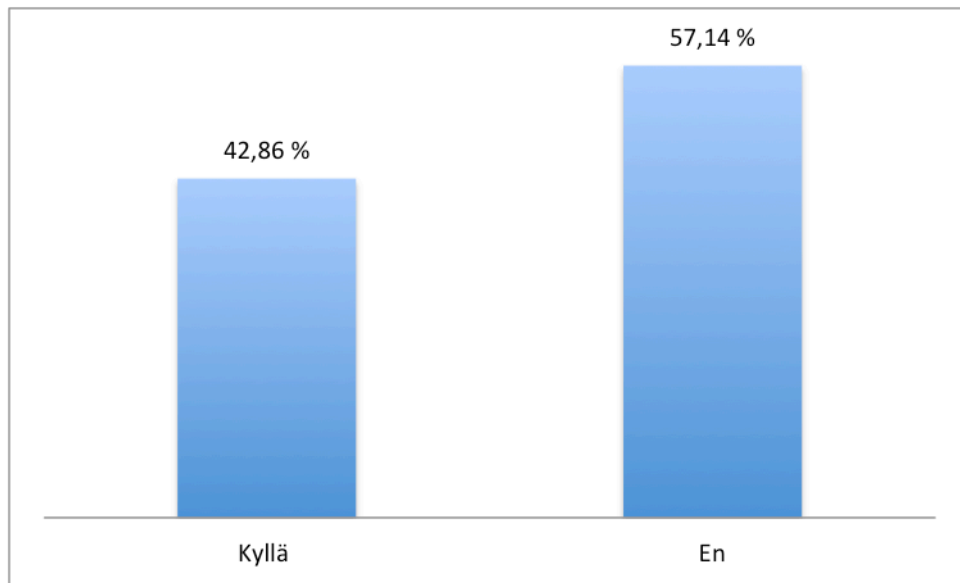
- **Asiakaspalvelija ei osannut vastata kysymyksiini (0-4)**
- **Asiakaspalvelija ei kuunnellut minua (0-4)**
- **Saamani palvelu ei ollut sujuvaa (0-4)**
- **En saanut asiaani hoidettua puhelun aikana (0-4)**
- **En saanut lopuksi yhteenvetoa sovituista asioista (0-4)**

Yleinen arvosana palvelun laadusta?

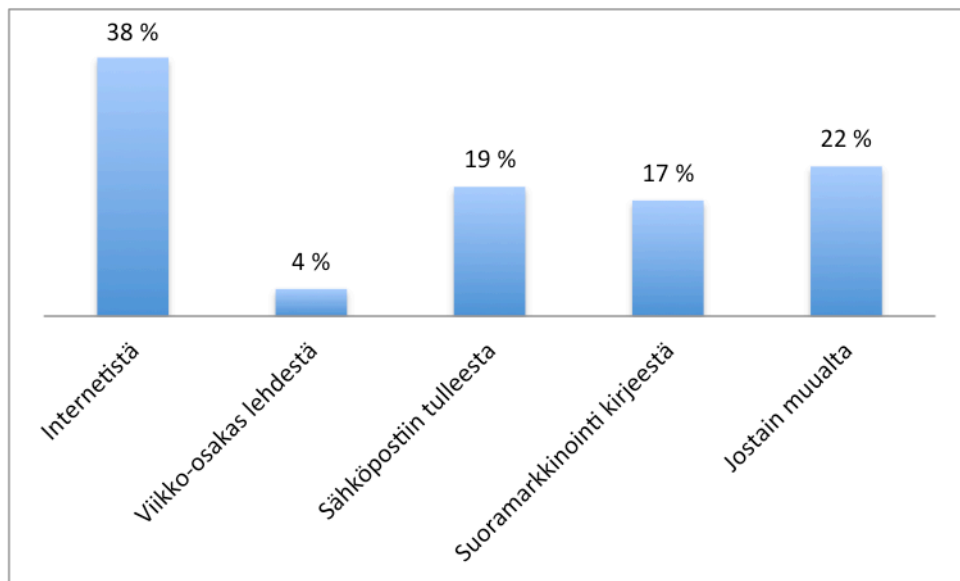
1. Erittäin huono
2. Huono
3. Hyvä
4. Erittäin hyvä

Muuta palautetta?

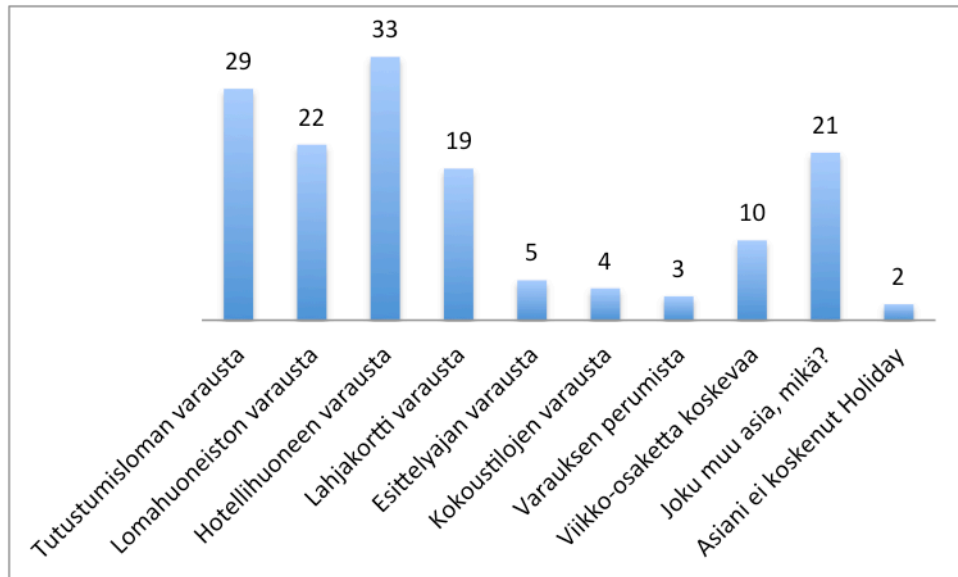
Liite 2



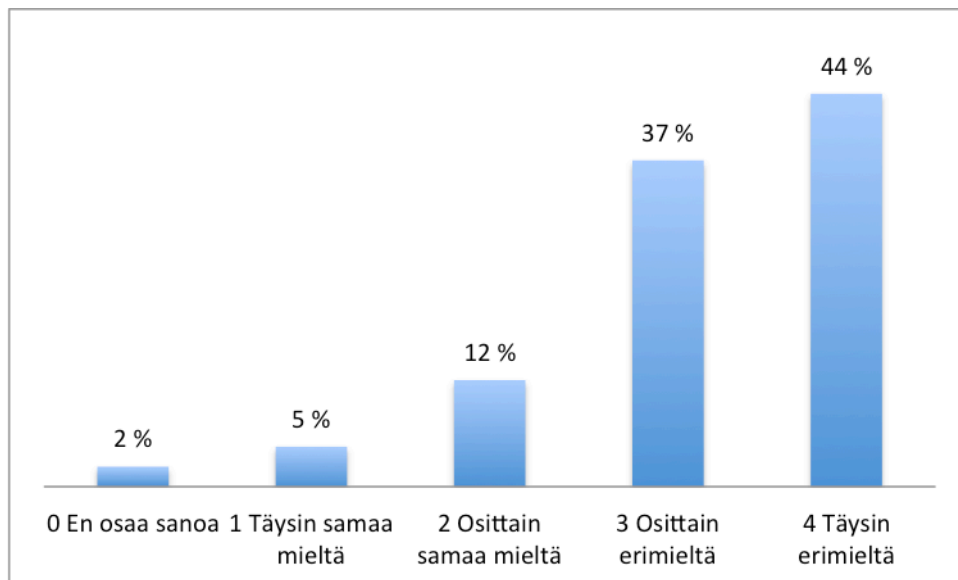
Kuvio 1. Oletko Holiday Clubin viikko-osakas? (n=133)



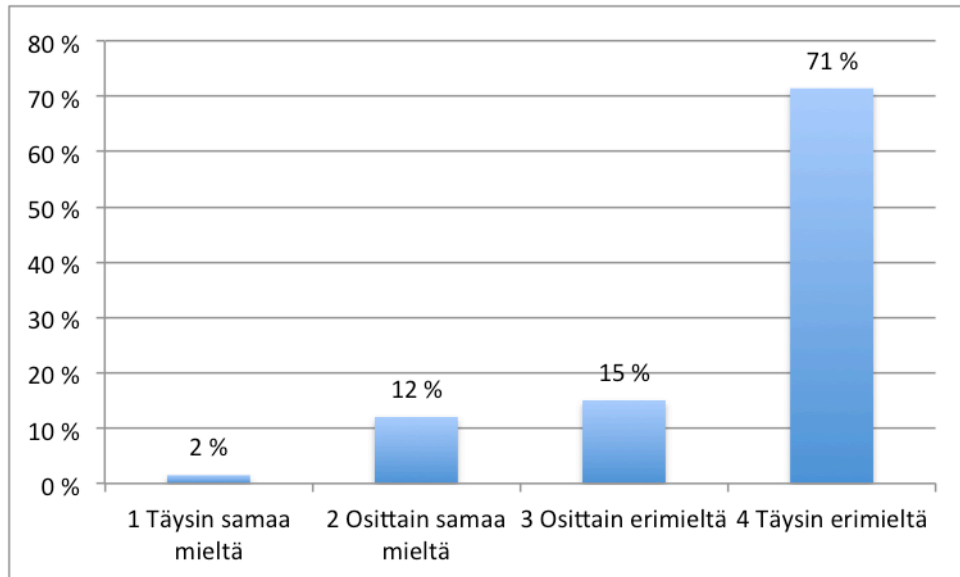
Kuvio 2. Mistä löysit puhelinnumeron? (n=133)



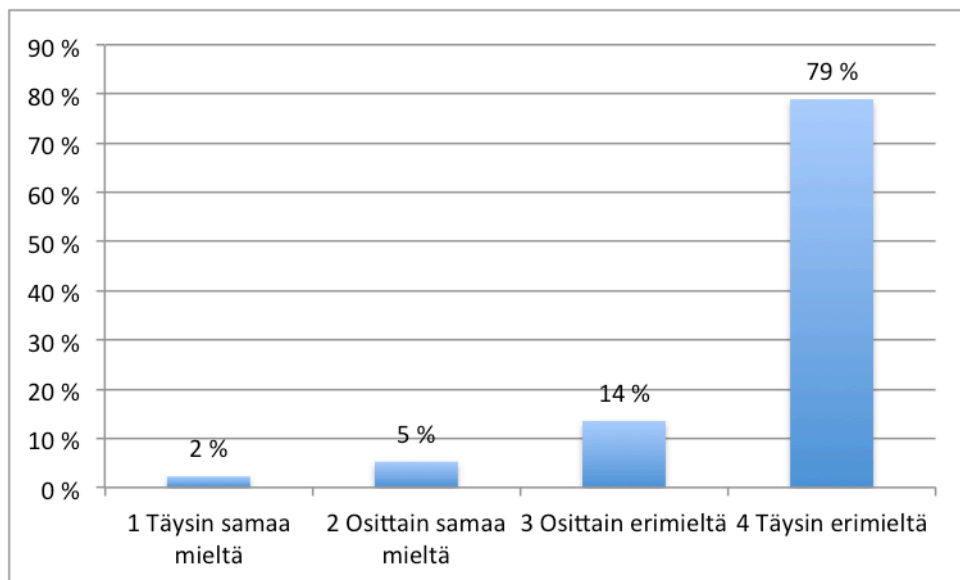
Kuvio 3. Vastaajien määrät, mitä asia koski? (n=133)



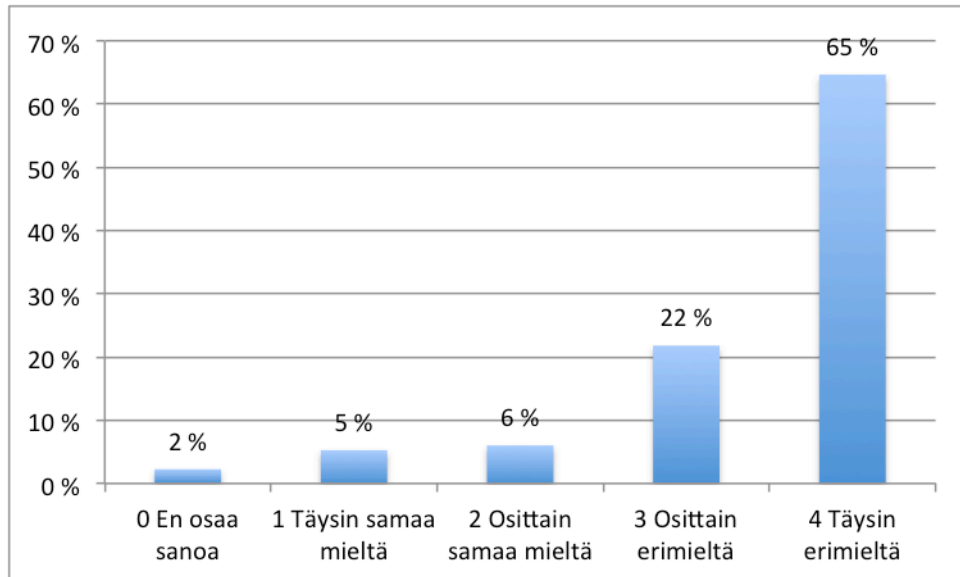
Kuvio 4. Puheluuni vastattiin hitaasti (n=133)



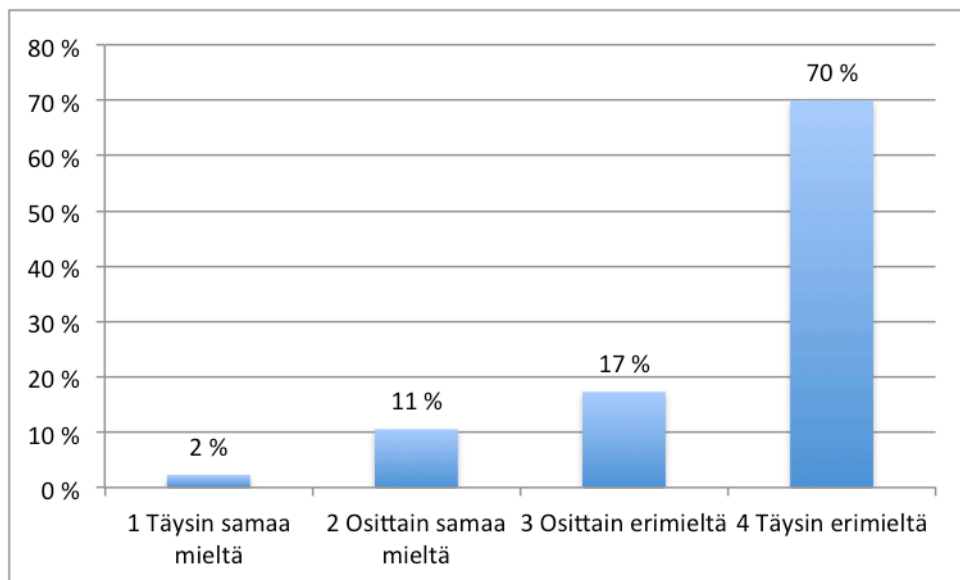
Kuvio 5. Asiakaspalvelija puhui epäselvästi (n=133)



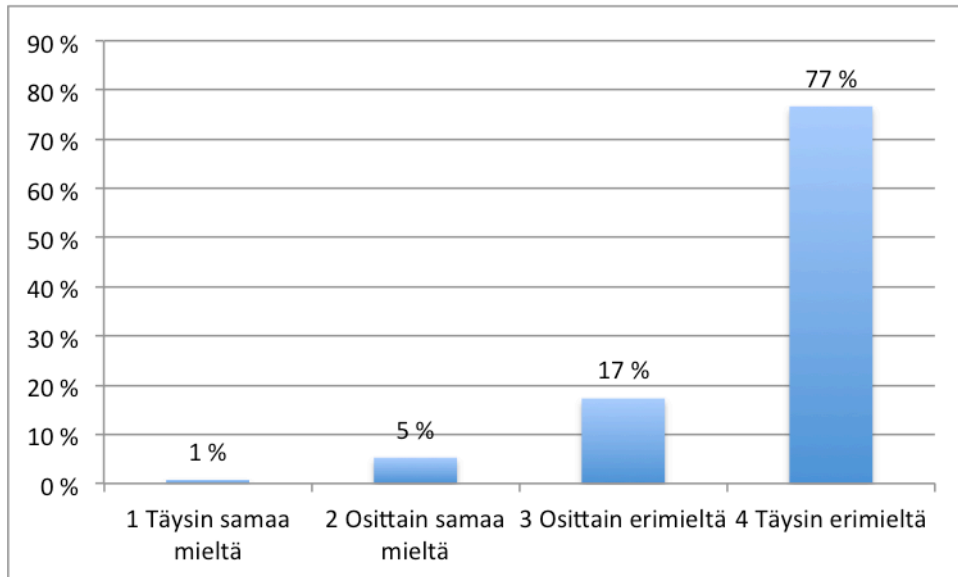
Kuvio 6. Asiakaspalvelija oli epäystävällinen (n=133)



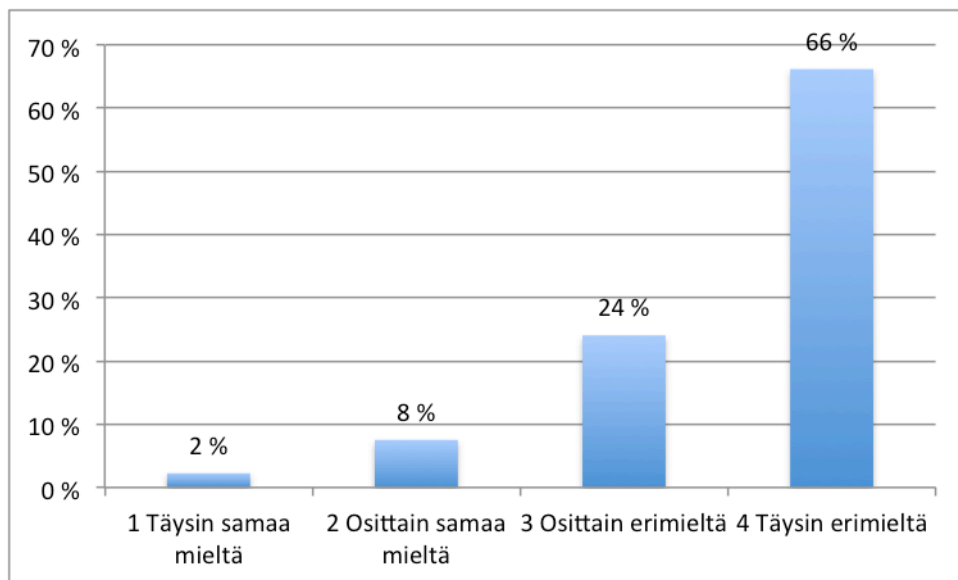
Kuvio 7. Asiakaspalvelija tunsi tuotteet huonosti (n=133)



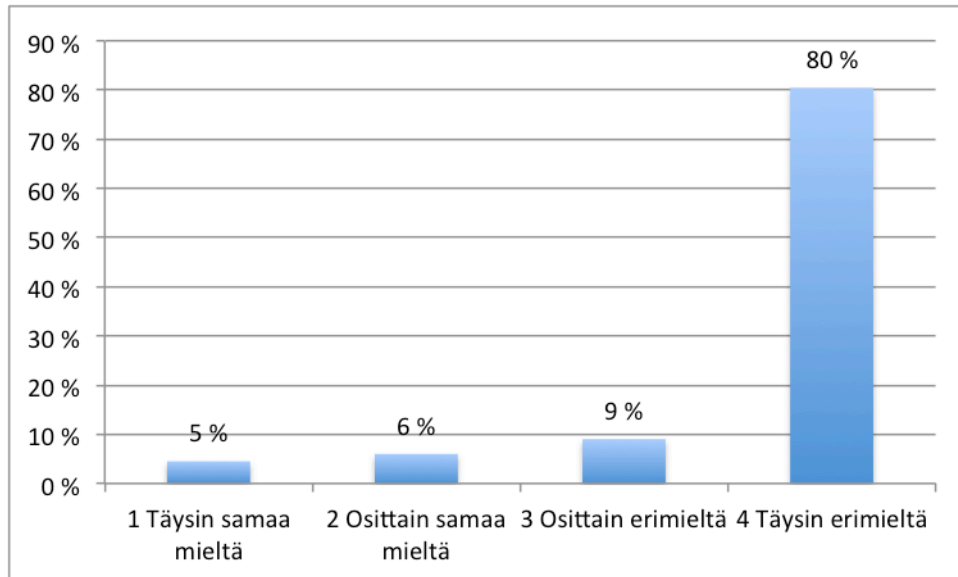
Kuvio 8. Asiakaspalvelija ei vastannut kysymyksiini (n=133)



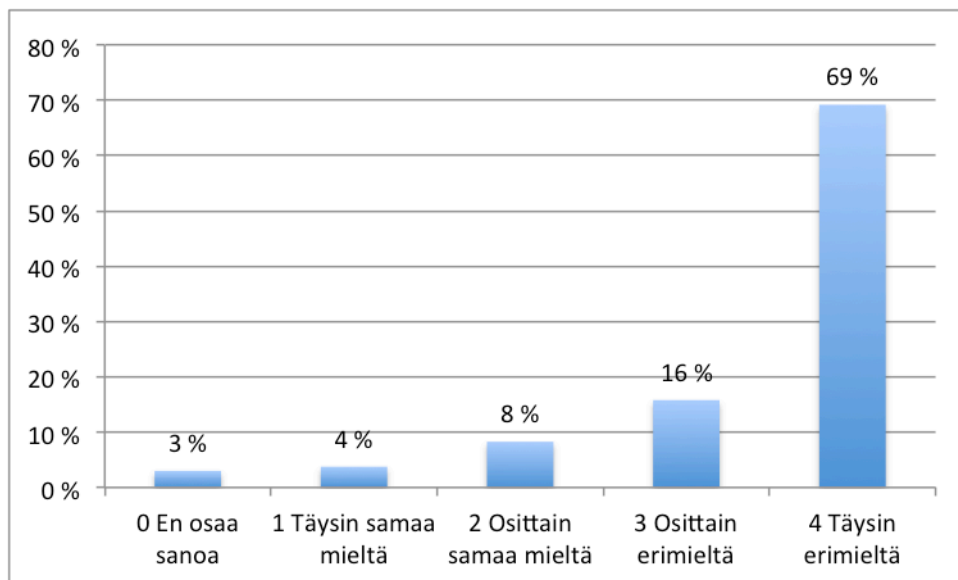
Kuvio 9. Asiakaspalvelija ei kuunnellut minua (n=133)



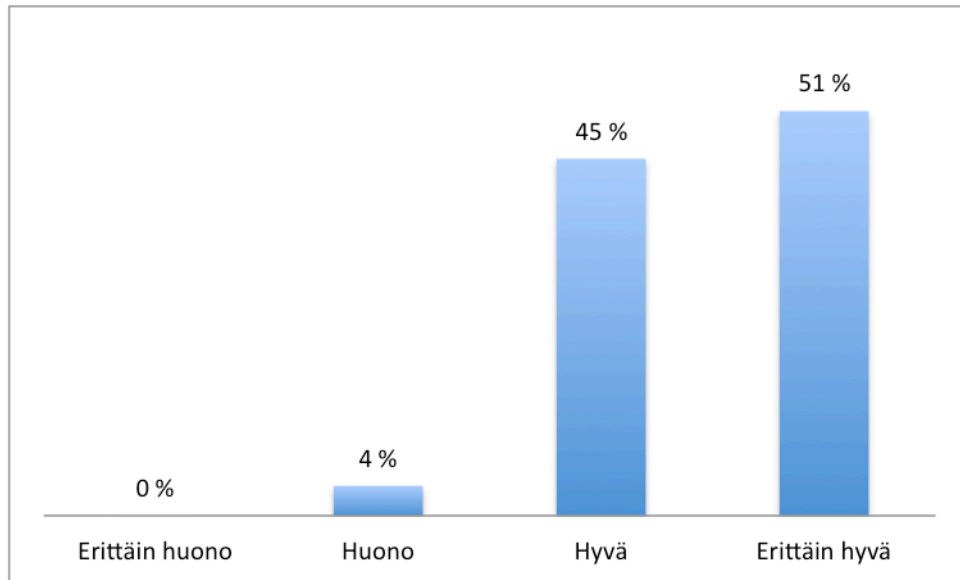
Kuvio 10. Saamani palvelu ei ollut sujuvaa (n=133)



Kuvio 11. En saanut asiaani hoidettua puhelun aikana (n=133)



Kuvio 12. En saanut lopuksi yhteenvetoa sovituista asioista (n=133)



Kuvio 13. Yleinen arvosana palvelun laadusta (n=133)